

# Trabajo Fin de Grado

## Ingeniería de Tecnologías Industriales

Análisis y desarrollo de una idea de negocio en la  
región de Connecticut, Nueva York.

Autor: Miguel Pérez Valderrama

Tutor: María Rodríguez Palero y Elena Barbadilla Martín

**Dpto. de Organización Industrial y Gestión de  
Empresas II**  
**Escuela Técnica Superior de Ingeniería**

Sevilla, 2021





Trabajo Fin de Grado  
Ingeniería en Tecnologías Industriales.

# **Análisis y desarrollo de una idea de negocio en la región de Connecticut, Nueva York.**

Autor:  
Miguel Pérez Valderrama

Tutor:  
María Rodríguez Palero y Elena Barbadilla Martín

Dpto. Organización Industrial y Gestión de Empresas II  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla  
Sevilla, 2021



Proyecto Fin de Carrera: Análisis y desarrollo de una idea de negocio en la región de Connecticut, Nueva York.

Autor: Miguel Pérez Valderrama

Tutor: María Rodríguez Palero y Elena Barbadilla Martín

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2021

El Secretario del Tribunal

*A mis padres y hermano*

*A mi familia y amigos*

*A mis amigos de ARUS*

# Agradecimientos

---

Durante mi etapa universitaria me he encontrado un arduo camino que me ha hecho crecer tanto personal como profesionalmente. Esto, sin duda ha sido gracias a unos pilares fundamentales que siempre han estado ahí, en la sombra, pero presentes, apoyando en todo momento, mis padres y mi hermano con quien a día de hoy tengo la suerte de compartir este gran éxito.

Por otro lado, esto también ha sido posible gracias a todos los profesores y personal docente de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería que gracias a su exigencia han conseguido que me considere preparado para afrontar cualquier problema que aparezca, sin darme por vencido. Esos valores que transmiten hacen que esta etapa haya sido aún más especial.

Por último, quiero dar las gracias a todo el equipo de ARUS, en especial a todos los componentes del departamento de Business, con los que compartí dos de mis mejores años y que también son protagonistas de este trabajo. Gracias por ese punto de inflexión anímico cuando más lo necesitaba, como solíamos decir, lo mejor está por llegar.

*Miguel Pérez Valderrama*

*Sevilla, 2021*



# Resumen

---

Este TFG consiste en la elaboración de un plan de viabilidad de un circuito en una isla de Connecticut, Nueva York presentado en la competición de Formula Student, concretamente para el evento del Business Plan Presentación.

Primeramente, en la introducción, se explica en que consiste esta competición y una breve descripción del equipo ARUS, en que consiste, como funciona y en qué afecta a este trabajo. Posteriormente, se explica el modelo de negocio, el producto en cuestión y una referencia a la misión, visión y valores de la compañía encargada de desarrollar el proyecto.

Tras este primer contexto, el estudio se adentra en el análisis de mercado, desarrollando estudios como DAFO y PESTEL para el análisis del entorno, y métodos como TOPSIS para establecer la ubicación geográfica optima, la competición y el posicionamiento de mercado. Posteriormente, se elabora la segmentación del mercado para establecer el número de clientes potenciales y poder validar el producto.

A continuación, se expone el plan de mercado incluyendo la curva de ventas, la fijación de precios, la demanda estimada y el plan de marketing.

Finalmente, se estudia todo el ámbito financiero del proyecto para determinar su viabilidad económica. Para ello, se define toda la inversión inicial y las fuentes de financiación. Seguidamente, se exponen todos los costes operativos junto con los ingresos, amortizaciones, gastos y se elabora el balance, la cuenta de resultados y los flujos de caja. Para concluir, se estudian ratios financieros para obtener más información acerca de la viabilidad económica del proyecto.

Para concluir, se recoge todos los resultados y los comentarios finales en la conclusión del documento junto con la bibliografía y los anexos.



# Abstract

---

This document consists of the development of a viability plan for a circuit on an island in Connecticut, New York presented in the Formula Student competition, specifically for the Business Plan Presentation event.

First, in the introduction, it is explained what this competition consists of and a brief description of the ARUS team, what it consists of, how it works and how it affects this work. Subsequently, the business model, the product in question and a reference to the mission, vision and values of the company in charge of developing the project are explained.

After this first context, the study delves into market analysis, developing studies such as SWOT and PESTEL for the analysis of the environment, and methods such as TOPSIS to establish the optimal geographical location, competition and market positioning. Subsequently, the market segmentation is elaborated to establish the number of potential customers and to be able to validate the product.

The market plan including the sales curve, pricing, estimated demand, and marketing plan is outlined below.

Finally, the entire financial area of the project is studied to determine its economic viability. For this, all the initial investment and the sources of financing are defined. Next, all the operating costs are exposed together with the income, amortizations, expenses and the balance sheet, the income statement and the cash flows are prepared. To conclude, financial ratios are studied to obtain more information about the economic viability of the project.

To conclude, all the results and final comments are collected at the conclusion of the document together with the bibliography and annexes.

# Índice

---

<b>Agradecimientos</b>	<b>18</b>
<b>Resumen</b>	<b>19</b>
<b>Abstract</b>	<b>21</b>
<b>Índice</b>	<b>22</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>24</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>26</b>
<b>1 Introducción y Objeto del Trabajo</b>	<b>27</b>
1.1 Contextualización.	27
1.2 Objeto y Estructura.	27
1.3 Motivación.	27
1.3.1 Formula Student y Arus.	27
1.4 Antecedentes.	29
<b>2 Descripción idea de negocio.</b>	<b>30</b>
2.1. Concepto.	30
2.2. Propuesta de Valor.	30
2.3. Misión, Visión y Valores.	30
2.4. Servicios	31
2.1.1 Circuito	31
2.1.2 Hotel y salas de Networking.	31
2.1.3 Restaurante	31
<b>3 Análisis de Mercado</b>	<b>32</b>
3.1 Análisis del Entorno.	32
3.1.1 PESTEL	32
3.1.2 DAFO.	34
3.2 Posicionamiento de Mercado.	35
3.2.1 Análisis	35
3.2.2 Competidores	35
3.2.3 Gráfica	36
3.3 Segmentación y Mercado Potencial.	36
3.3.1 Perfiles de Clientes.	36
3.3.2 Segmentación y Mercado Potencial.	37
3.4 Validación	38
<b>4 Plan De Mercado.</b>	<b>39</b>
4.1 Modelo de Negocio.	39
4.2 Precios.	39
4.2.1 Estimación de Precios	39
4.2.2 Precios finales.	43
4.2.3 Conclusión.	43
4.7 Curva de Ventas.	44

4.8	<i>Capacidad Máxima.</i>	50
4.9	<i>Plan de Marketing.</i>	50
4.9.1	Experiencia de Conducción	50
4.9.2	Restaurante	52
4.9.3	Salas de Networking.	52
4.9.4	Promoción y Plan de Medios.	53
4.9.5	Responsabilidad Corporativa y social.	54
<b>5</b>	<b>Análisis Financiero</b>	<b>55</b>
5.1	<i>Inversión Inicial.</i>	55
5.2	<i>Fuentes de Financiación.</i>	56
5.3	<i>Costes Operativos.</i>	56
5.3.1	Suministros	56
5.3.2	Sueldos	57
5.3.3	Infraestructura	60
5.3.4	Otros	60
5.3.5	Marketing	60
5.3.6	Costes Operativos por años.	61
5.4	<i>Ingresos</i>	61
5.5	<i>Balance.</i>	62
5.5.1	Activo No Corriente	62
5.5.2	Activo Corriente	64
5.5.3	Patrimonio Neto y Pasivo	64
5.5.4	Amortización	64
5.5.5	Balance	65
5.6	<i>Estados de Resultados.</i>	67
5.6.1	Escenario más probable	67
5.6.2	Mejor escenario.	68
5.6.3	Peor Escenario	69
5.6.4	Resumen y Payback.	70
5.7	<i>Flujos de Caja.</i>	70
5.7.1	Escenario más probable	71
5.7.2	Mejor escenario.	73
5.7.3	Peor escenario.	74
5.8	<i>Análisis de Ratios.</i>	74
5.8.1	VAN.	76
5.8.2	TIR.	77
5.8.3	VAN y TIR para el peor escenario.	78
5.9	<i>Alternativas.</i>	78
5.10	<i>Road Map.</i>	79
<b>6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b>Anexos</b>	<b>83</b>
8.1	<i>Encuesta de Validación</i>	83

# ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1- Indicadores de Crecimiento EEUU	32
Tabla 2 – Turistas por meses en Manhattan. (Macro, 2019)	38
Tabla 3 – Estudio competidores Hotel.	42
Tabla 4 – Estudio competidores Restaurante	43
Tabla 5 – Distribución turistas por meses en los tres escenarios estudiados.	44
Tabla 6 – Distribucion turistas por años en los tres escenarios estudiados.	44
Tabla 7 – Distribución residentes por años en los tres escenarios estudiados.	45
Tabla 8 – Crecimiento del Turismo por años en los tres escenarios estudiados.	45
Tabla 9 – Crecimiento del IPC por años en los tres escenarios estudiados.	46
Tabla 10 – Distribución Clientes, residentes y turistas, por años.	46
Tabla 11 – Ocupación competidores Restaurante.	47
Tabla 12 – Distribución clientes por años Restaurante.	48
Tabla 13 – Distribucion demanda estimada temporada alta Restaurante.	48
Tabla 14 – Distribucion demanda estimada temporada baja Restaurante	48
Tabla 15 – Curva de ventas estimada Restaurante para los tres escenarios estudiados.	49
Tabla 16 – Distribución clientes por años Networking.	49
Tabla 17 – Curva de ventas estimada por años Networking para los tres escenarios estudiados.	49
Tabla 18 – Inversión Inicial.	55
Tabla 19 – Consumos de suministros	57
Tabla 20 – Puestos de trabajo y sueldos	59
Tabla 21- Gastos en infraestructura.	60
Tabla 22 – Otros gastos.	60
Tabla 23 – Gastos en marketing.	61
Tabla 24 – Costes Operativos por años.	61
Tabla 25 – Ingresos experiencia de conducción por años en los tres escenarios estudiados.	61
Tabla 26 – Ingresos Restaurante por años en los tres escenarios estudiados.	62
Tabla 27 – Ingresos Networking por años en los tres escenarios estudiados.	62
Tabla 28 – Desglose Inmovilizado material.	63
Tabla 29 – Desglose Inmovilizado intangible.	63
Tabla 30 – Amortizaciones.	65
Tabla 31 - Balance por años.	66
Tabla 32 – Estado de Resultados escenario más probable.	67
Tabla 33 – Estado de resultados mejor escenario.	68

Tabla 34 – Estado de resultados peor escenario.	69
Tabla 35 – Flujos de Caja escenario más probable.	71
Tabla 36 – Flujos de caja por meses, dos primeros años.	73
Tabla 37 – Flujos de caja mejor escenario.	73
Tabla 38 – Flujos de caja peor escenario.	74
Tabla 39 – Resultados Ratios.	75
Tabla 40 – Flujos de caja nuevo peor escenario.	79

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Ilustración 1 – Puntuaciones Formula Student.	28
Ilustración 2 – Nisi Logo	29
Ilustración 3 – BPB Portada	29
Ilustración 4 – Gráfica Competidores	36
Ilustración 5 – Situación económica residentes EEUU (Macro, 2019)	37
Ilustración 6 – Distribución clientes potenciales según ingresos	39
Ilustración 7 – Distribución clientes potenciales	40
Ilustración 8 – Gráfica demanda según precio	41
Ilustración 9 – Gráfica demanda con precio definitivo	41
Ilustración 10 – Eventos Marketing.	53
Ilustración 11 – Fuentes de Financiación	56
Ilustración 12 – Amortización lineal.	64
Ilustración 13 – Resumen estado de resultados y payback.	70
Ilustración 14 – Flujo de Caja por años escenario más probable.	71
Ilustración 15 – Distribución clientes nuevo precio.	78
Ilustración 16 – Flujos de caja por años nuevo peor escenario.	79



# 1 INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL TRABAJO

---

En este apartado se aborda el marco contextual del Trabajo de Fin de Grado explicando los antecedentes previos, así como el objeto, la motivación y la estructura del mismo. Además, se explicará en un contexto general una de las aplicaciones de este Trabajo de Fin de Grado, la formula student y el equipo Arus.

## 1.1 Contextualización.

Este Trabajo de Fin de grado consiste en la elaboración de un Plan de Negocio de una idea innovadora, desarrollada en la isla de Connecticut, Estados Unidos.

## 1.2 Objeto y Estructura.

Con el fin de desarrollar el Plan de Negocio se abordan todas las partes propias de un Business Plan. Una vez definida la idea y la estrategia de negocio se estudia la viabilidad de la misma en diferentes ámbitos, desde un análisis general del mercado propuesto hasta un análisis financiero más conciso.

La estructura de este documento corresponde a cada una de las partes a analizar del Plan de Negocio. El primer estudio corresponde al Análisis de Mercado, donde se estudia todo el entorno relacionado con la implementación de la idea, el entorno geográfico, la posible posición que ocupará en el mercado y la segmentación y los posibles clientes potenciales. Posteriormente, se estudiará el Plan de Mercado, definiendo el modelo de negocio, asentando los precios, creando la posible curva de ventas y plan de marketing. Finalmente, el último estudio será el análisis financiero donde se concluye la viabilidad económica del proyecto mediante las conclusiones de dicho análisis. Por último, se presentan los resultados obtenidos, así como alternativas posibles y el concepto de Road Map.

## 1.3 Motivación.

Durante mi etapa en el equipo Arus formé parte del departamento de Business, compartiendo equipo con grandes compañeros. La misión principal de este departamento es el desarrollo y presentación de un Business Plan en las competiciones de la Formula Student. Durante mis dos años en el departamento, participé en la creación de dos Business Plan en la modalidad de combustión, Nisi y Need For Stream.

En la carrera he estudiado una amplia gama de temas relacionados con la ingeniería, sin embargo, fue en Arus cuando se despertó un fuerte interés por el mundo del emprendimiento y las finanzas. Motivado por este hecho, decidí continuar y adaptar el Business Plan Nisi, presentado en las competiciones de Holanda y Alemania a mi Trabajo de Fin de Grado, uniendo dos de las etapas más importantes durante mi formación académica.

### 1.3.1 Formula Student y Arus.

La Formula SAE, en Europa conocida como Formula Student (FS), es la competición universitaria automovilística por excelencia. Fue creada por la Sociedad de Ingenieros Automovilísticos (SAE) de la Universidad de Texas en Austin en 1981. Las universidades y empresas europeas la acogieron de tal forma que hoy en día existen ediciones en distintos países como España (Montmeló), Alemania (Hockenheim), Holanda (Assen), Austria (Red Bull Ring) ... llegando hasta el punto de ser las europeas las ediciones de mayor relevancia estando patrocinadas por grandes empresas, tanto del mundo de la automoción como de la industria eléctrica.

Aunque la Formula SAE comenzara únicamente con vehículos de combustión interna, actualmente existen tres tipos de monoplazas a diseñar y fabricar para competir con ellos, lo que da lugar a tres categorías dentro de la competición: Formula Student Combustión; Formula Student Electric; y, Formula Student Driverless,

consistiendo esta última en el desarrollo de vehículos de conducción autónoma, es decir, sin piloto.

A pesar de que la FS pretenda asemejarse a una competición automovilística real donde los estudiantes forman parte de escuderías que compiten entre sí, no podemos olvidar que el principal objetivo es promover la excelencia en ingeniería, por lo que no ganará aquel equipo que posea el coche más rápido, sino el que consiga una mayor puntuación en el Overall de la competición. Ésta se va obteniendo en diversas pruebas: los ‘eventos dinámicos’ y ‘eventos estáticos’.

Los eventos dinámicos son en los que el monoplaza interviene directamente:

- Acceleration: el monoplaza deberá recorrer 75 metros lo más rápido que pueda.
- Skidpad: el monoplaza tendrá que recorrer un determinado circuito con forma de ‘infinito’ para así evaluar la aceleración lateral y la aerodinámica del vehículo.
- Autocross: el monoplaza deberá dar una vuelta rápida a la pista (un circuito de grandes dimensiones) y clasificarse para participar en la Endurance.
- Endurance: consiste en una prueba de resistencia de 22 kilómetros en el mismo gran circuito del Autocross.

En los eventos estáticos no actúa el monoplaza físicamente:

- Cost & Manufacturing: comprende la lista y justificación de todas las piezas que componen el monoplaza y sus costes, desde un simple tornillo hasta el alerón delantero.
- Business Plan Presentation: consiste en la defensa de un plan de negocios cuyo foco de atención habrá de ser el prototipo del monoplaza desarrollado en dicha temporada, ante un jurado que es tratado como potenciales inversores o colaboradores del proyecto. Esta es la prueba para la que se ha desarrollado este TFG.
- Engineering Design: evalúa la ingeniería llevada a cabo para desarrollar el diseño del prototipo.

A continuación, se muestran las puntuaciones máximas en cada una de las pruebas:

	CV & EV	DV
<b>Static Events:</b>		
Business Plan Presentation	75 points	75 points
Cost and Manufacturing	100 points	100 points
Engineering Design	150 points	300 points
<b>Dynamic Events:</b>		
Skid Pad	75 points	75 points
Acceleration	75 points	75 points
Autocross	100 points	100 points
Endurance	325 points	-
Efficiency	100 points	75 points
Trackdrive	-	200 points
Overall	1000 points	1000 points

Ilustración 1 – Puntuaciones Formula Student.

El equipo ARUS Andalucía Racing de la Universidad de Sevilla empieza su trayectoria en 2012, cuando un grupo de estudiantes de Ingeniería se preguntan por qué la Formula Student no había llegado todavía a Andalucía. Tras dos años de esfuerzo y persistencia, fue en el año 2014 cuando por fin competimos en Formula Student Spain (FSS), con el prototipo ART-14.

En la temporada 2017/2018 el equipo decide dar el salto a la categoría eléctrica sin desechar la combustión interna convirtiéndose así en el primer equipo español en participar en ambas categorías a la vez, con los ART18c y ART-18e.

A su vez, el departamento de Business, encargado entre otras tareas de la realización del Plan de Negocios para el Business Plan Presentation Event (BPPE), también fue creciendo y consolidándose:

- En 2018 obtuvimos el 1er Puesto en el BPPE (Combustión) de Formula Student Netherlands (FSN), el tercer puesto en el BPPE (Electric) de FSN, y el 1er puesto en el BPPE (Combustión) de FSS. Llevando al equipo al pódium por primera vez en la historia.
- En 2019 obtuvimos dos primeros premios en el BPPE en las competiciones de FSN (Combustión) y de FSS (Electric).
- En 2020 se ha celebrado por primera vez en la historia de la Formula Student una competición a distancia debido a la situación actual que estamos viviendo causada por el COVID-19. En ella, desde Business hemos vuelto a llevar al equipo a lo más alto, consiguiendo el 2º puesto en el BPPE (Electric) de Formula Student Online.

## 1.4 Antecedentes.

Como se ha comentado anteriormente, este Trabajo de Fin de Grado nace del Business Plan Nisi elaborado en la temporada 2018/2019 por el equipo Arus.



Ilustración 3 – BPB Portada



Ilustración 2 – Nisi Logo

Nisi nace como una nueva línea de negocio de ARUS Motorsport, empresa ficticia fabricante de monoplazas ARTs, cuyo plan de negocio se corresponde con el Business Plan de las temporadas 2015/2016 y 2016/2017.

Se parte de la base de que ARUS Motorsport es una empresa solvente, con 6 años de experiencia, dedicada al diseño y fabricación de monoplazas de competición situada en Europa. Por tanto, ARUS Motorsport proporcionará los recursos acordados, como coches o financiación, en esta nueva línea de negocio en Estados Unidos.

## 2 DESCRIPCIÓN IDEA DE NEGOCIO.

---

### 2.1. Concepto.

Nisi es el resultado de una nueva línea de negocio de ARUS Motorsport. Su objetivo es ofrecer servicios de lujo y relacionados con los deportes de motor en Tavern Island, ubicada cerca de la región de Connecticut. Esta isla será remodelada para lograr un espacio único para los amantes del motor, compuesto por un espectacular circuito, un lujoso restaurante, un hotel y un espacio dedicado a los negocios y al networking.

Nisi contará con cinco instalaciones para obtener el mejor servicio. Edificio principal donde se ubicará el hotel. Luego, un pequeño edificio donde degustar la comida de un prestigioso chef. Los restantes edificios principales están destinados a las salas de networking y taller del circuito.

El producto estrella, el circuito, estará compuesto por tres tramos. Un tramo terrestre en la costa de la playa, un puente que cruza el mar y un espectacular túnel submarino transparente.

### 2.2. Propuesta de Valor.

Crear el primer circuito híbrido del mundo, compuesto por un tramo terrestre bordeando la playa, un tramo al aire libre por un puente cruzando el mar y un espectacular túnel submarino transparente. Todo ello en un entorno único y nunca visto antes en una moderna isla a tan solo 15 minutos de la costa de New York donde además existe un lujoso hotel con restaurante y salas para networking.

### 2.3. Misión, Visión y Valores.

#### *Misión*

La creación del primer circuito de automóviles híbridos bajo el mar; permitiendo a los fanáticos del mundo del motor tener la oportunidad de correr con el ART-19 en un entorno único, cerca de ser el paraíso para el amante del motor. Además, ofrecer unas instalaciones de ocio y restauración únicas en una isla especial totalmente preparada para los clientes.

#### *Visión*

Consolidarse como la mejor atracción automovilística de lujo a nivel mundial, habiendo acogido a numerosos amantes del mundo del motor para disfrutar de la experiencia de correr bajo el mar.

#### *Valores*

Calidad: búsqueda de la excelencia tanto a nivel de pista y como en las instalaciones de la isla y un restaurante con una oferta gastronómica de la mano de un reconocido chef internacional.

Seguridad: el circuito cuenta con las mejores tecnologías para garantizar la protección de los clientes cumpliendo con la mayoría de los exigentes criterios de homologación.

Originalidad: romper los moldes de las experiencias de conducción ofreciendo lo más innovador que se ha visto en el mundo del automovilismo.

Exclusividad: dada la ausencia de productos similares, el hecho de que sea único significa que es capaz de diferenciar en sí mismo y tener esa calidad exclusiva en los tres servicios que ofrece.

Pasión: el ingrediente clave para que todo salga según lo planeado es poner toda la energía en hacer el mejor esfuerzo y dando lo mejor del proyecto.

## **2.4. Servicios**

Nisi propone servicios innovadores y de lujo para personas con un alto nivel adquisitivo. Los clientes podrán disfrutar de exclusivas actividades dinámicas, gastronómicas y de networking con una calidad superior. Por tanto, un propósito principal es crear un espacio de referencia en cuanto a grandes reuniones de empresa combinadas con actividades de ocio y eventos de lujo de todo tipo.

Además del circuito, Nisi tiene como objetivo cubrir, de la mejor manera posible, los servicios complementarios para potenciar el disfrute de los clientes de una experiencia completa llena de lujo y confort.

### **2.1.1 Circuito**

El principal atractivo de Nisi es, sin lugar a dudas, el circuito híbrido. El primer circuito donde los clientes pueden correr en la costa de la playa, sobre el mar y bajo el mar, permitiendo a los clientes conducir en un circuito único con el mejor monoplaza de Arus Motorsport, el ART-19C.

El paseo estará compuesto por tres secciones diferentes que lo harán único. En primer lugar, son 300 metros del circuito que bordea la costa de la propia isla; luego, hay 200 metros de un tramo elevado para conducir sobre el mar; y, finalmente, 150 metros del túnel transparente submarino, donde el cliente se sumergirá en el Océano Atlántico.

Antes de correr en la pista, Nisi ofrece también un entrenamiento personal con los mejores expertos en ingeniería de conducción. Son los encargados de enseñar a los participantes y hacerles disfrutar del servicio de forma óptima, siempre teniendo en cuenta los máximos niveles de seguridad.

### **2.1.2 Hotel y salas de Networking.**

Nisi ha creado un nuevo concepto de marca: un hotel de 5 estrellas súper lujoso y exclusivo para ofrecer a los clientes la oportunidad de pasar más de un día en la isla.

El complejo tiene un número reducido de habitaciones, solo 6 suites con vistas realmente increíbles. Con esto se quiere mantener la exclusividad, para poder ofrecer un servicio de lujo con gran calidad.

Se ha optado por ofrecer solo seis suits para mantener la esencia de esta encantadora isla, así como mantener el carácter exclusivo del servicio. El edificio del hotel consiste en la remodelación de una pequeña edificación ya existente en la isla, con el fin de reducir los gastos, manteniendo el diseño de la misma.

En Nisi se ha creado un espacio diferente para cerrar tratos económicos, colaboraciones o simplemente realizar reuniones con el máximo nivel de lujo. La isla ofrece salas de reuniones con una capacidad máxima de 15 personas. Allí existirá un ambiente de reunión diferente y exclusivo que impresionará a todos los asistentes. Se ofrecen dos turnos de 4 horas, uno por la mañana y otro por la tarde, con horarios flexibles y adaptados al usuario.

Este servicio está pensado como previo al disfrute de las actividades de ocio que ofrece la isla. Es el pretexto perfecto para cerrar un trato y disfrutar de una excelente comida o una carrera de coches con tus asistentes, con el ambiente más selecto.

### **2.1.3 Restaurante**

El tan apreciado servicio gastronómico en el ámbito del lujo adquiere una gran importancia en Nisi. El salón del restaurante en Nisi tiene una capacidad máxima de 15 comensales por servicio, por lo que el número máximo de menús por día será de 30, donde se combinará la presencia de una calidad gastronómica espectacular junto con ambiente único en una isla preparada para ello.

## 3 ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.1 Análisis del Entorno.

Tras comprobar que Nisi tiene un posicionamiento de mercado óptimo, se analiza en profundidad la veracidad del proyecto. El estudio PESTEL es la opción más completa y confiable según la realidad de la sociedad y las tendencias de los habitantes. Además, los marcos normativos y legales pueden proporcionar una visión general del proyecto. También se incluye un análisis DAFO para tener una visión interna del proyecto.

El análisis PESTEL identifica los factores externos que afectan al proyecto y sus siglas coinciden con los diferentes ámbitos que desarrolla: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. A su vez, el DAFO, analiza los factores internos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del proyecto.

#### 3.1.1 PESTEL

##### *Político*

A nivel político, Donald Trump gobierna en Estados Unidos desde 2017, representando al partido republicano. Esto conlleva políticas económicas que se centran en la defensa del sistema capitalista en el ámbito empresarial. Grandes empresas bien establecidas se benefician de esta oportunidad, por lo que es un buen contexto para que Nisi se beneficie también de estas políticas.

Por otro lado, existe una situación polémica dada la inestabilidad política que produce Donald Trump desde el Gobierno. Las nuevas elecciones del país y sus resultados no hacen más que alimentar las polémicas sobre el presente y el futuro de la nación. Todos estos hechos han provocado una polarización social que afecta a toda la sociedad americana.

##### *Económico*

Estados Unidos es la principal potencia mundial junto con China, y los datos muestran un crecimiento económico continuo y una estimación futura muy positiva.

La distribución económica de los sectores refleja que los servicios son los más relevantes en la economía de la nación. Nisi formaría parte del sector de servicios.

Indicadores de Crecimiento	2016	2017	2018	2019	2020
PIB (USD billones)	18.707,15	19.485,40	20.513,00	21.482,41	22.289,31
PIB (porcentaje de crecimiento anual, precio constante)	1,6	2,2	2,9	2,5	1,8
PIB per cápita (USD)	57.815	59.792	62.518	65.062	67.082
Saldo de las Finanzas Públicas (PIB %)	-3,9	-4,0	-5,1	-5,6	-5,5
Préstamo del Gobierno (PIB %)	106,8	105,2	106,1	107,8	110,0
Tasa de Inflación (%)	1,3	2,1	2,4	2,1	2,3
Tasa de Desempleo (% de la población activa)	4,9	4,4	3,8	3,5	3,4

Tabla 1- Indicadores de Crecimiento EEUU (census.com, 2017)

Estados Unidos posee una economía muy avanzada tecnológicamente, está bien diversificada y con un gran peso en el sector de servicios. Los servicios suponen dos tercios del PIB de la nación, excluido el sector público. La industria, que ha ido perdiendo relevancia a lo largo de los años, representa más del 19% de la producción y abarca una amplia gama de sectores: telecomunicaciones, tecnologías electrónicas y de la información y la comunicación, química, automóvil, etc. (GSN, 2018)

Según el registro de EE.UU., las once áreas metropolitanas más grandes del país son las siguientes: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Filadelfia, Miami, Houston, Washington DC, Atlanta, Boston y San Francisco. La más poblada, con 19,6M habitantes, es Nueva York, donde se desarrollará el proyecto Nisi. Esta ciudad es el principal núcleo de comunicaciones, comercial y financiero. Sectores como la moda y los bienes de consumo siempre han tenido un gran impacto en Nueva York.

#### *Social*

Actualmente, Nueva York es la ciudad que alberga a más millonarios del mundo, lo que significa que hay un nivel de compra muy alto (datos de 2017). El turismo es una de las principales actividades económicas de la ciudad, con 63 millones de turistas nacionales y extranjeros al año. El comercio de lujo de es también un atractivo relevante para la alta sociedad. (Ustravel, 2014)

#### *Tecnológico*

El sector fundamental para Nisi es el automóvil. A continuación, se muestran las cifras y características más destacadas de la industria automotriz de EE. UU. (Alliance, 2018)

Junto con sus proveedores y distribuidores, los constructores de automóviles generan miles de millones de dólares para la economía estadounidense. Esta exhibición lleva consigo 7,25 millones de puestos de trabajo y \$ 205 mil millones en ingresos fiscales estatales y federales, en materia de fabricación, venta y mantenimiento de los vehículos.

Además, entre 2014 y 2017, la industria de los EE. UU. Ha invertido \$ 46 mil millones en fábricas y equipos industriales. La industria del automóvil es una de las fuerzas impulsoras más importantes que impulsan la economía en los EE. UU. Históricamente, ha contribuido del 3% al 3,5% al crecimiento económico de la nación.

Además, Estados Unidos es uno de los países con mayor gasto doméstico en Investigación y Desarrollo (I+D). En el año 2017 este representó el 2,7% del PIB. Ese mismo año fue el tercer país con mayor cantidad de suscripciones de telefonía móvil y ocupa el puesto número 20 entre los países con mayor porcentaje de la población utilizando Internet posicionándolo como uno de los países con más conectividad tecnológica. En el mismo año se posiciona en el número 20 con el mayor porcentaje de la población que utiliza conexión tecnológica. (Santandertrade, 2017) El país posee uno de los sistemas de redes más desarrollados en el mundo, esto debido a la competencia en el mercado de las telecomunicaciones que se da para lograr la captación de los consumidores

#### *Ecológico*

La política medioambiental estadounidense ha sufrido un giro de 180 grados. El punto culminante ha sido la retirada del Acuerdo de París contra el cambio climático. Esta decisión no solo es crucial para el propio país, sino también para la Tierra en general, dado que EE.UU tiene un impacto enorme en las emisiones globales de gases, algo que preocupa a todo el planeta. (Politicaexterior, 2015)

Sin embargo, desde Nisi se tiene un compromiso creíble con el medio ambiente y la detención del calentamiento global. Es por ello que la política ambiental interna en la empresa está fuertemente comprometida con el medio ambiente, independientemente del país donde se encuentre.

Las medidas adoptadas en Nisi se basan en los principios de precaución, prevención y corrección de la fuente contaminante. Los planes anuales para los años siguientes, en materia de medio ambiente fijan las acciones futuras de la compañía en política ambiental. Las estrategias verdes están integradas y los acuerdos ambientales se tienen en cuenta en los acuerdos internacionales.

### *Legal*

Cada estado de los EE. UU tiene su propia estructura de gobierno y esquema legal. Las empresas se rigen por el entorno regulatorio del estado en el que operan. Por lo tanto, el negocio estará cubierto por la ley del estado de Connecticut.

- Ley de empleo: el país defiende la igualdad de trato de nacionales y extranjeros. Los empleados expatriados pueden esperar un juicio imparcial del sistema judicial.
- Licencias de construcción: teniendo en cuenta que la isla adquirida ya cuenta con cinco construcciones, la única licencia que requiere el proyecto es la de construcción del circuito. Eso incluye el asfaltado de un tramo y la construcción de un puente y un túnel submarino.

### **3.1.2 DAFO.**

De igual forma que el análisis anterior analizaba los factores externos, el DAFO analiza los factores internos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del proyecto.

#### *DEBILIDADES*

- Ubicado en un único lugar en el mundo
- Difícilmente exportable
- Mercado desconocido
- No es posible correr en días lluviosos
- Seguridad del tramo submarino
- Asistencia médica rápida

#### *AMENAZAS*

- Creación de otra isla con atractivo turístico similar o mejor
- Fenómenos meteorológicos adversos
- Seguridad en la isla
- Insatisfacción del cliente que exige el máximo lujo
- Barreras de entrada del gobierno estadounidense a las empresas europeas

#### *FORTALEZAS*

- Primer y único circuito que permite correr bajo el agua
- Ubicación comercial totalmente aislada para brindar privacidad a acuerdos importantes
- Gran experiencia en ofrecer actividades de conducción en lugares exóticos
- Gran personal de ingenieros desarrollando el circuito acuático
- Varios productos para una variedad de gustos
- Alta fidelidad de los clientes

#### *OPORTUNIDADES*

- Cantidad de turistas que se alojan en Nueva York
- Posibilidad de adquirir una isla bien ubicada por un precio de \$ 7,85 millones



- Gasto medio diario de un turista de Nueva York
- Lugar de encuentro de aficionados al automovilismo en el lugar
- Previsión meteorológica anual positiva

## 3.2 Posicionamiento de Mercado.

El posicionamiento en el mercado es la categorización que hacen los clientes de un producto con respecto a la competencia. Se evalúa el posicionamiento de mercado de Nisi, desde el punto de vista del cliente, y se mostrará con un gráfico. Una vez definidos los elementos valiosos o dimensiones del objetivo sectorial, los competidores de Nisi serán analizados teniendo en cuenta estas dimensiones. Tiene como objetivo proporcionar la comprensión de cómo los clientes perciben la marca y los competidores. Se analizará la percepción según las dimensiones clave que marcan la diferencia entre elegir un producto u otro en el mercado.

### 3.2.1 Análisis

El primer paso de este estudio consiste en identificar el marco competitivo de productos que satisfacen la misma necesidad básica del consumidor. En función de los servicios que ofrecerá el producto de Nisi, esta necesidad se ha definido como una oferta de ocio relacionada con el mundo del motor, y a partir de ella se han definido los principales competidores.

A continuación, se han identificado los atributos o dimensiones que influyen en la percepción y decisión de compra de los clientes, definidos como:

- Precio: coste medio de las entradas de las experiencias de ocio.
- Exclusividad: medida en función de la cantidad de entradas vendidas durante un año para cada una de las experiencias.

### 3.2.2 Competidores

- **Experiencia de conducción:** paquetes que ofrecen la oportunidad de probar la conducción de un vehículo de lujo o de competición en un circuito.
- **New Jersey Motorsport Club:** Club automovilístico en Nueva Jersey que además organiza eventos, como carreras cuyo precio está en torno a los 200€ 3 vueltas.
- **Classic Club:** club automovilístico con sede en Manhattan y Londres. Con carácter bastante exclusivo. Cuenta mensual de 180\$, no se dispone de información acerca de la inscripción inicial.
- **Curso de conducción:** la marca Ferrari cuenta con una serie de 6 cursos que ofrecen desde un programa de aprendizaje progresivo en el circuito de Fiorano, centrado en dar a los clientes unos conocimientos básicos de las técnicas de conducción deportivas, hasta una experiencia de conducción en nieve en uno de los lugares más exclusivos de los Alpes: Livigno.
- **Entrada de Fórmula 1:** abono de tres días para un Gran Premio de Fórmula 1, competición automovilística más mediática del mundo. Incluye la entrada a los entrenamientos libres del viernes, a la ronda de clasificación del sábado y a la carrera del domingo.
- **Entrada de Formula 1 Paddock Club:** experiencia de lujo que incluye un abono de tres días para la tribuna principal del circuito, con vistas privilegiadas al circuito y al paddock, catering y paseo por el Pit Lane.
- **Autoslalom:** competición automovilística de bajo costo centrada en el manejo del vehículo y las habilidades de conducción. Los conductores participan por turnos en un trazado marcado con conos intentando marcar el mejor tiempo. Para poder tomar parte en este tipo de pruebas, es necesario estar en posesión de una licencia emitida por la federación competente en función de cada territorio.
- **Karting:** modalidad automovilística que sirve tanto de antesala para cualquier aspirante a piloto

profesional como actividad de ocio para cualquier aficionado al motor. Se corre con monoplazas de poca potencia en circuitos de 1500m de media.

- **Autoshow:** feria automovilística. Una especie de salón del automóvil. Su duración es aproximadamente de unos diez días. Va rotando la ciudad donde se celebra.

### 3.2.3 Gráfica

Una vez definidos los competidores del producto y las dimensiones clave que hacen que los clientes se decantan por uno u otro, se ha procedido a la elaboración de un mapa de posicionamiento, que pretende representar la visión que los clientes tienen de todos los competidores analizados en función de las dimensiones clave.

Establecido lo que sería el mapa de la percepción de los clientes se ha localizado el hueco en que posicionar Nisi: a la vista de los resultados parece que lo inteligente sería definir Nisi como uno muy exclusivo y con precio medio-alto para así lograr un posicionamiento diferenciado que aumente el valor de la marca.

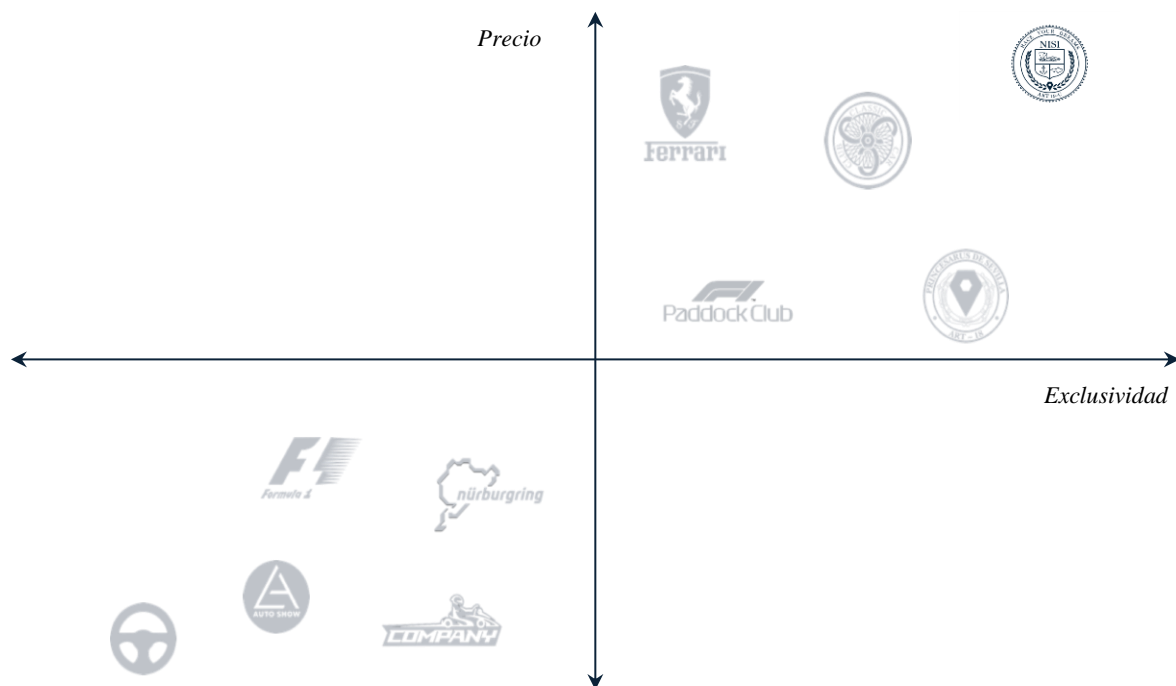


Ilustración 4 – Gráfica Competidores

## 3.3 Segmentación y Mercado Potencial.

Este apartado detalla el proceso seguido para estimar el número de clientes potenciales de Nisi mediante el método de ratios sucesivos. El método consiste en aplicar porcentajes sucesivamente para descomponer los mercados potenciales, de mayor a menor, hasta llegar a un mercado más específico y segmentado. Para lograrlo, primero se debe definir el perfil de cliente que hará uso del servicio o producto. A continuación, se debe estimar el número de clientes que pueden llegar a ser potenciales, obteniéndose el mercado potencial.

### 3.3.1 Perfiles de Clientes.

Nisi, tiene dos tipos de clientes:

- tipo A: los que viven en una zona con un radio de 100 km como máximo, siendo el centro del círculo de la isla
- tipo B: los turistas de lujo que también se incluyen en la circunferencia antes mencionada.

El radio se obtuvo de una encuesta que se llevó a cabo, explicada en apartados posteriores.

### 3.3.2 Segmentación y Mercado Potencial.

#### *Cliente Tipo A*

Dentro del radio de 100km se encuentran las ciudades de Nueva York y Connecticut.

#### Nueva York

Nueva York es la ciudad donde viven más personas multimillonarias, 103 personas.

Hay 1.172.191 personas ricas en Nueva York, principalmente concentradas en Manhattan. Para ser considerado una persona de clase alta en Nueva York, debes ganar \$ 150.000 al año, según la revista GQ.

Según Wealth-X, firma de investigaciones patrimoniales, hay una cantidad de 8.350 millonarios en la Gran Manzana.

#### Connecticut

Connecticut es la tercera ciudad con más millonarios de Estados Unidos, con una proporción del 7,32%. El 6% de sus viviendas pertenece a millonarios, lo que es más de 82.000.

		RESIDENTES	
Situación Económica	NY	150K\$ < Salario < 200K\$	524.362
		Salario > 200K\$	647.829
	Connecticut	150K\$ < Salario < 200K\$	116.915
		Salario > 200K\$	149.580
			Total: 1.438.686

Ilustración 5 – Situación económica residentes EEUU (Macro, 2019)

#### *Cliente tipo B*

En este plan de negocio se ha tenido en cuenta un marco de cliente muy restringido. Es fundamental que se sea lo más prudente posible a la hora de estimar el mercado potencial, por eso solo se tendrá en cuenta a los turistas de lujo más ricos. Para ello, se analizan todos los hoteles con 5 o más estrellas de Manhattan como datos para la estimación.

#### Turismo de ocio

El gasto directo en materia de viajes de placer, nacionales e internacionales, en Estados Unidos alcanzó un monto de \$ 761,7 mil millones en 2018. En cuanto al turismo nacional, se estudió que 4 de 5 viajes nacionales están relacionados con fines de ocio. Los residentes de Estados Unidos registraron 1.800 millones de viajes de personas por motivos de ocio en 2018. (Statista.com, 2019)

#### Turismo de negocios

El gasto directo en materia de viajes de negocios de turistas nacionales e internacionales, incluyendo reuniones, eventos e incentivos, alcanzó un total de \$ 327,3 mil millones en 2018. Los residentes de Estados Unidos registraron 463,6 millones de viajes de personas \* con fines comerciales en 2018, con un 38% dedicado a reuniones y eventos. (Statista.com, 2019)

\* Turista se define como una persona que duerme fuera de su hogar durante la noche, en un alojamiento pagado, o un viaje de día o de noche a lugares ubicados a 50 km o más de su hogar.

	%	Turistas	Manhattan	Suits de Lujo
Enero	6,00 %	3.780.000	812.700	47.280
Febrero	4,20 %	2.646.000	568.890	33.096
Marzo	4,60 %	2.898.000	623.070	36.248
Abril	7,10 %	4.473.000	961.695	55.948
Mayo	9,30 %	5.859.000	1.259.685	73.284
Junio	10,30 %	6.489.000	1.395.135	81.164
Julio	8,90 %	5.607.000	1.205.505	70.132
Agosto	11,40 %	7.182.000	1.544.130	89.832
Septiembre	10,40 %	6.552.000	1.408.680	81.952
Octubre	8,10 %	5.103.000	1.097.145	63.828
Noviembre	7,20 %	4.536.000	975.240	56.736
Diciembre	12,50 %	7.875.000	1.693.125	98.500

Tabla 2 – Turistas por meses en Manhattan. (Macro, 2019)

### 3.4 Validación

El principal objetivo de esta validación es conocer la demanda de Nisi como espacio de ocio y entretenimiento, pero también intentar estimar la aceptación y asistencia. Como método de validación, se ha utilizado una encuesta. Más específicamente, la encuesta sirve como un segundo filtro para aproximar mejor el número de clientes potenciales después del análisis de mercado. Además, se usará para poder definir el perfil del cliente, y saber a qué tipo de público estará destinada la campaña de marketing.

En un principio, la encuesta se ofrecerá a personas con alto poder adquisitivo, principalmente residentes de lujo y turistas de los lugares más importantes de Nueva York cerca de la isla. La encuesta se distribuirá en los barrios que tienen altos ingresos y en los distritos comerciales, donde se encuentran los principales ejecutivos y líderes. En cuanto a los turistas, las encuestas se realizarán en hoteles de cuatro y cinco estrellas, y en actividades exclusivas, en busca de clientes potenciales.

La encuesta se centra en varios puntos clave para poder definir el tipo de cliente e intentar estimar la aceptación del producto. Un punto importante a tratar es el fanatismo del mundo del motor, ya que la mayor arma es el circuito híbrido donde podrían correr con un coche de carreras. Sin embargo, otro punto muy importante es la exclusividad, por lo que claramente se ofrece una experiencia muy exclusiva, no disponible para todo el público, por lo que las personas que puedan asistir buscarán rodearse de personas en similares condiciones.

Todo este estudio se encuentra en el Anexo 1.

# 4 PLAN DE MERCADO.

## 4.1 Modelo de Negocio.

Como se ha comentado anteriormente, solo se podrá acceder si se ha contratado con antelación algún servicio disponible de Nisi. Es decir, no existe una cuota mensual o cuota de socio que permite la entrada libre a la isla. Por tanto, el modelo de negocio de Nisi consistirá en la venta exclusiva de sus diferentes servicios, permitiendo a los clientes reservarlos con anterioridad.

## 4.2 Precios.

Debido a la diferencia de los productos que ofrece Nisi, se han aplicado diferentes metodologías de *pricing* (fijación de precios) a cada servicio. El estudio más denso se ha centrado en fijar el precio de la experiencia de conducción al ser el producto principal.

### 4.2.1 Estimación de Precios

*Experiencia de Conducción. Método basado en el mercado potencial.*

Este método basado en el mercado permite adaptar los precios de venta de los productos o servicios de una empresa a la intensidad de la demanda existente. Esta demanda depende, además del precio, de un conjunto más amplio de factores, como las posibilidades económicas de los usuarios, o el valor asociado al producto. Este método es muy realista porque atiende al comportamiento de la demanda en respuesta a diferentes aspectos. Tiene la desventaja de la dificultad de obtener la información necesaria para llevarlo a cabo, ya que parte de premisas como el conocimiento de la función de la demanda de los consumidores o sus preferencias sobre los diferentes atributos que configuran los productos. Para obtener esta información se ha realizado el siguiente proceso:

- Ubicación del mercado objetivo: se ha logrado mediante la realización de un estudio de mercado con el objetivo de obtener una estimación del número de personas que pueden acceder al producto.
- Ubicación del cliente potencial: para ello, se ha lanzado una encuesta en los barrios con mayores ingresos de Nueva York y Connecticut, así como turistas de lujo en hoteles de cinco estrellas.

Después de localizar el segmento de clientes potenciales, se puede observar que el número es mayor de lo que se puede ofrecer. El método permite ajustar esa demanda utilizando el precio.

El procedimiento que se ha llevado a cabo es el siguiente:

- Distribución de los clientes potenciales en función de sus ingresos: en base a uno de los criterios de la

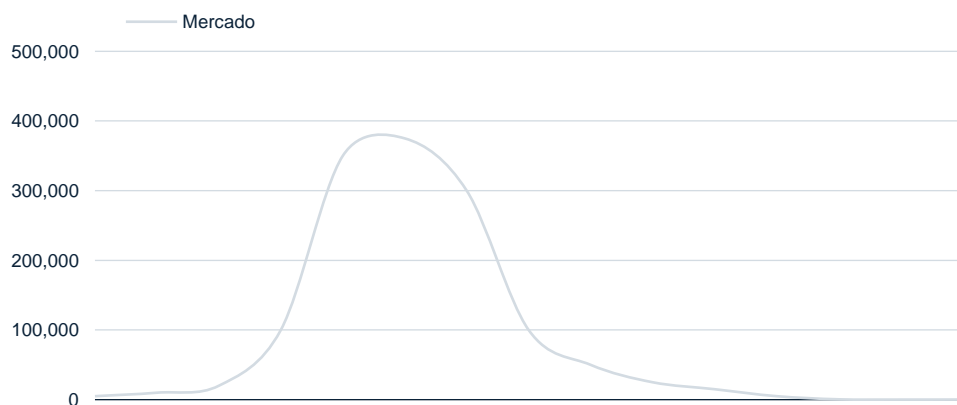


Ilustración 6 – Distribución clientes potenciales según ingresos

encuesta.

- Distribución de los clientes potenciales después de la segmentación:

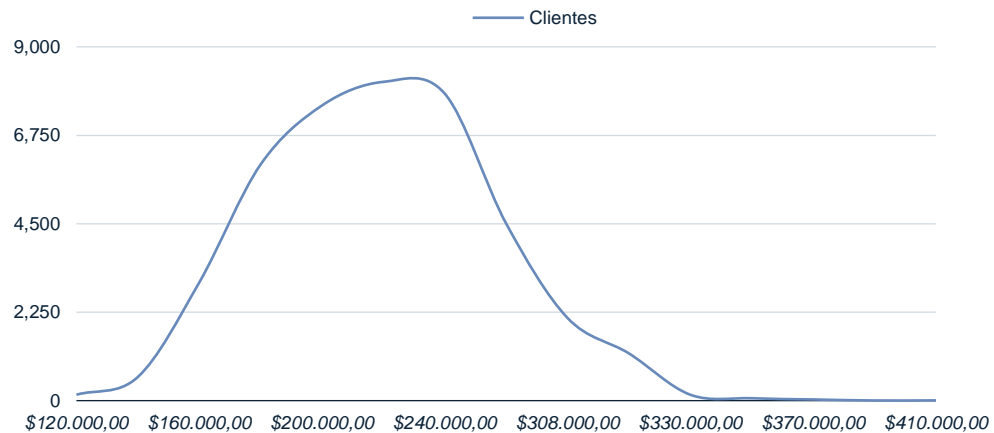


Ilustración 7 – Distribución clientes potenciales

- Distribución de los clientes potenciales en función de lo que estén dispuestos a pagar por el producto: en función del porcentaje de ingresos que se utiliza para servicios recreativos y se extrapolan los ingresos del cliente a lo que estarían dispuestos a pagar por el producto.

Para obtener la cantidad de personas que podrían comprar el producto sin problema, se puede establecer un umbral mínimo de ingresos anuales. Ese límite inferior se puede estimar siguiendo este razonamiento: se propone que el ingreso anual sea suficiente para dedicar la mitad del gasto promedio para este tipo de producto (entretenimiento, para este caso) a lo largo de la vida útil del producto,

$$LS \cdot SF \cdot AI > PP$$

Siendo:

LS: vida útil del producto

SF: factor de gasto dada la categoría del producto y la distribución promedio del gasto ciudadano

AI: Ingresos anuales

PP: precio del producto

Particularizando la expresión anterior para este producto en cuestión:

$$1 \cdot 0,0066 \cdot 120.000 > PP$$

$$PP < 792€$$

- Estimación del costo por unidad de producto cubriendo el 100% de la demanda. Ese costo establece el precio mínimo.

#### Precio mínimo

Los gastos se repercuten por el número máximo de entradas que se podrían distribuir en un mes. Es decir, en el caso donde se abre mañanas y tardes 6 días a la semana. Lo que hacen:

$$288 \text{ días} \cdot 8 \text{ personas/día} = 2.304 \text{ clientes por año}$$

Finalmente, se divide los costos totales transferidos al producto entre el número de entradas.

$$\text{Precio min} = 4.164.851 / 2.304 = \$ 1.807,66$$

#### Precio final

Partiendo del precio mínimo, se incrementa y finalmente se fija en \$ 3.500. Esto significa unos 3.700 clientes potenciales y un margen de seguridad del 60% con respecto a la demanda máxima que se puede abastecer.

- Equilibrio precio y demanda: debido al reducido número de entradas que se puede ofrecer, lo que refuerza la condición exclusiva del producto, será necesario equilibrar el precio para reducir la demanda. Por esto, se utiliza la representación gráfica de la distribución del cliente según lo que estén dispuestos a pagar, se marca el precio mínimo y se aumenta el precio hasta que se tenga una demanda igual a lo que se puede ofrecer, más un margen de seguridad.

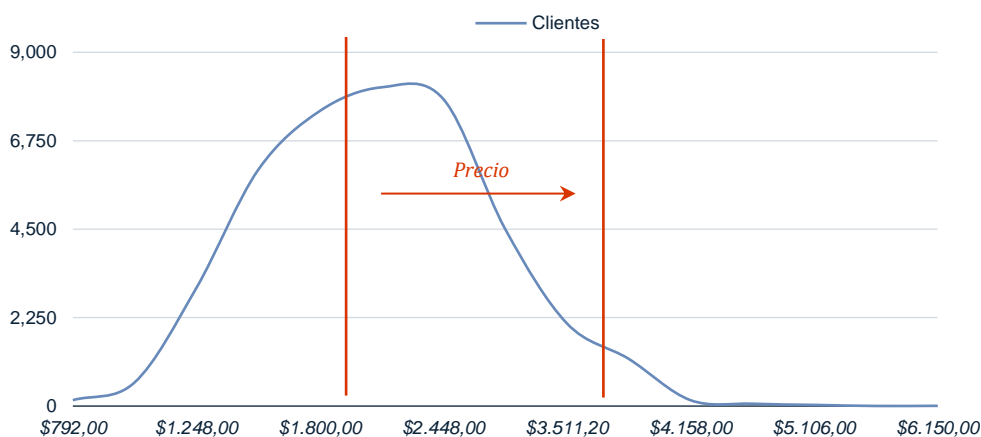


Ilustración 8 – Gráfica demanda según precio

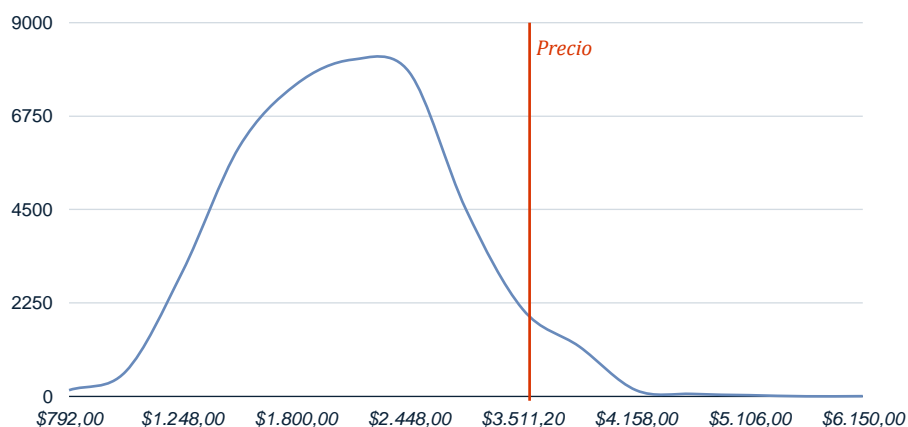


Ilustración 9 – Gráfica demanda con precio definitivo

Finalmente se fija el precio en \$3500.

*Networking room.*

El método “skimming” consiste en vender a un precio elevado en un mercado donde la demanda de un determinado producto es baja (siempre que su producto / servicio sea de alta calidad). La estrategia de fijación de precios se utiliza en un mercado en el que el precio atrae al cliente. A pesar de esto, una vez que se haya logrado atraer a los clientes potenciales y la demanda crece, sus precios pueden aumentar. Esta metodología será efectiva cuando:

- Baja demanda

- Perfil económico de comprador muy elevado.
- Producto de alta calidad

En definitiva, esta metodología consiste en cobrar más porque hay una ventaja sustancial sobre la competencia.

Explicada la metodología a utilizar, realizaremos un pequeño estudio del mercado donde se ubica el producto. Los principales centros de reuniones de Nueva York, a excepción de incluir menús en las reuniones, todos están por debajo de \$ 500 por turno de mañana o tarde. Fuente: meetingpackage.com

### *Hotel*

Metodología de pricing basada en los competidores.

La metodología para fijar el precio de este servicio consiste en fijar un precio en relación a tus competidores, es decir, teniendo en cuenta la competencia más que tus costes, aunque estos marcan el precio mínimo al que se puede vender el producto o servicio.

En este caso, el proceso seguido ha sido:

- Estudio de los principales competidores de la zona. En este caso los restaurantes más caros y lujosos de Nueva York, analizando su facturación y su menú en función del número de clientes que tienen.
- Comparación del precio mínimo con la competencia: si ese precio mínimo está por encima o por debajo del de los competidores, esta metodología distingue tres métodos para fijar el precio final:
- Sistema de paridad competitiva: ocurre cuando la empresa decide fijar su producto a un precio más o menos similar al precio de los productos de la competencia. Se aplica cuando el producto no difiere mucho de la competencia.
- Fijación de precios por debajo del nivel competitivo: el objetivo es lograr un alto volumen de ventas con bajos márgenes.
- Precios por encima del nivel competitivo: consiste en fijar precios superiores a los de la competencia para dar una imagen de calidad y prestigio a sus productos, basándose en que el comprador suele asociar precio y calidad.

El factor diferenciador justifica ese precio relativamente desmarcado de la media de los competidores, a la vez que asegura una demanda similar a ellos.

Por lo tanto, se han estudiado los principales competidores:

HOTEL	Nº habitaciones	Habitación más barata	Habitación más cara
MANDARIN ORIENTAL	244	1200 \$	31.000 \$
FOUR SEASON HOTEL	400	700 \$	37.000 \$
ST. MORITZ	700	550 \$	22.000 \$
PLAZA HOTEL	806	500 \$	10.000 \$
PENINSULA	241	650 \$	7.000 \$
BACCARAT	114	800\$	15.000 \$
TRUMP INTERNATIONAL	390	1000 \$	55.000 \$
<u>Media</u>	<u>463</u>	<u>771 \$</u>	<u>25.000 \$</u>

Tabla 3 – Estudio competidores Hotel.



### *Restaurante*

Metodología de pricing basada en los competidores. De igual forma que para el hotel, se ha llevado a cabo el estudio de los principales competidores de la zona.

Restaurante	Precio por menú
DANIEL RESTAURANT	470 \$
ELEVEN MADISON PARK	230 \$
MASA RESTAURANTE	450 \$
THE OLD HOMESTEAD	350 \$
PER SE	321 \$
LE BERNARDIN	270 \$
BROOKLYN FARE	306 \$
<u>Media</u>	<u>342 \$</u>

Tabla 4 – Estudio competidores Restaurante

### **4.2.2 Precios finales.**

#### *Experiencia de Conducción*

El análisis se puede encontrar en el Anexo A, el precio se ha fijado en \$ 3.500. Esto significa unos 3.700 clientes potenciales y un margen de seguridad del 60% con respecto a la máxima demanda que se puede satisfacer

#### *Networking room.*

Como se ha comentado antes, en el estudio se ha analizado que todos los competidores no superan un precio de \$500. Finalmente, se ha establecido el precio de \$800 por turno.

#### *Hotel*

Debido al reducido nº de habitaciones que existe en el hotel, se puede considerar un factor determinante para aumentar el precio respecto de la competencia. Se ha establecido el precio de \$850 por noche.

#### *Restaurante*

Teniendo en cuenta el factor diferenciador que se ofrece respecto a la competencia, al ser un restaurante ubicado en una isla en medio del mar, finalmente se decide fijar el precio en \$360.

### **4.2.3 Conclusión.**

Como conclusión, cabe destacar que estos precios son orientativos y que pueden verse afectados por diferentes aspectos durante la trayectoria del plan de negocio, como la demanda o la propia situación económica tanto de la empresa como de los clientes potenciales. No obstante, los análisis se han llevado a cabo con visión de mantenerlos constantes durante los primeros 5 años de gestión del proyecto. Es por ello, que los estudios posteriores, como la curva de ventas se van a llevar a cabo variando diferentes parámetros, como la demanda,

pero manteniendo el precio de los servicios.

### 4.7 Curva de Ventas.

Una vez fijado el precio y conocido el número de clientes potenciales se puede obtener una estimación de la evolución esperada de la venta de entradas del principal servicio de Nisi, la experiencia de conducción. Sin embargo, también se ha estimado la demanda de los demás servicios ofertados. Esta tendencia se ha obtenido mediante un método descrito en el Anexo de la curva de ventas.

Se han definido tres escenarios: el mejor, el peor y el más probable. Y para cada servicio se ha creado una curva específica con un horizonte temporal de 5 años, igual al del plan financiero. Como uno de los puntos a destacar en este producto es la alta renovación de los clientes, debido al alto número de turistas, se ha diferenciado curvas entre residentes y turistas, creando así la curva total.

#### Experiencia de Conducción

Al ser el principal producto, y por tanto la principal fuente de ingresos, se ha realizado un estudio más específico de la demanda de este servicio. Este estudio se basa en el análisis de mercado que da como resultado el número de personas, turistas y residentes, que pueden tener acceso al producto de acuerdo a sus ingresos.

Para llegar a un número muy aproximado a la realidad se estudió el número de turistas por meses. Los residentes obviamente son fijos. También se ha tenido en cuenta el período de cierre de la empresa. Los siguientes factores son muy relevantes y se detallan a continuación:

- Porcentaje de personas dispuestas a pagar el precio fijo: 8,9% de los clientes potenciales, filtrado por la encuesta.
- Coeficiente de disponibilidad de residentes: obtenido en la encuesta, considera que los residentes estarán dispuestos a acceder al servicio, estando este limitado por su horario de trabajo, sumando un factor de seguridad, supone un 80%.
- Factor de seguridad: pretende estimar el número de personas que habiendo afirmado estar dispuestas a pagar el precio del servicio finalmente lo hará. Según este factor hemos establecido tres escenarios posibles:
  - Mejor: 80% de confianza
  - Peor: 20% de confianza
  - Más Probable: 60% de confianza
- Distribución anual de residentes: estas tasas indican la aceptación del producto y qué tan bien conocido podría ser. Ya que se considera que Nisi no será conocido por todos los clientes potenciales. Estimamos el máximo de esta distribución en el cuarto año: 40%. Finalmente, se estabilizará en los próximos años, desde el quinto, en un 38%.

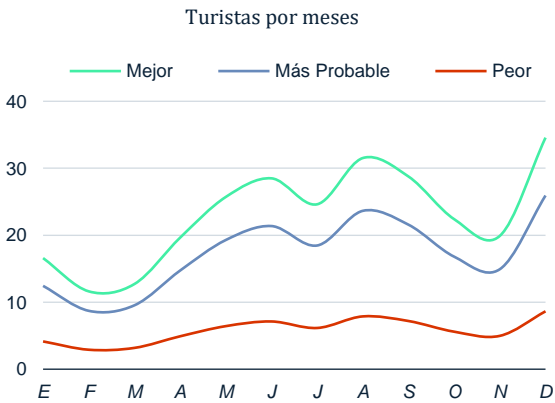


Tabla 5 – Distribución turistas por meses en los tres escenarios estudiados.

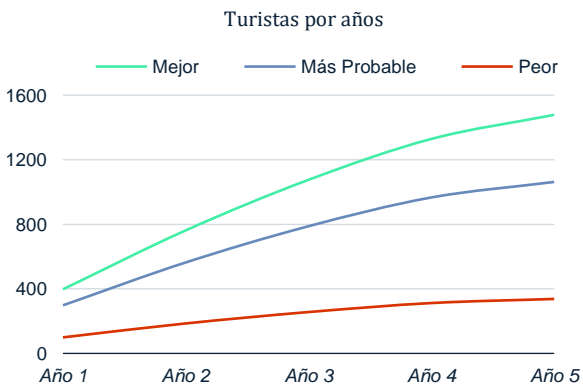


Tabla 6 – Distribucion turistas por años en los tres escenarios estudiados.

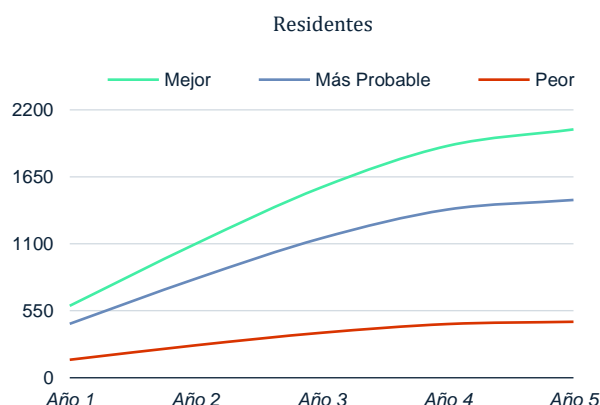


Tabla 7 – Distribución residentes por años en los tres escenarios estudiados.

Comentado todo lo anterior, se realiza el siguiente cálculo:

Residentes:

coeficiente escenario más probable \* coeficiente personas dispuestas a pagar \* total clientes potenciales residentes \* coeficiente accesibilidad al servicio \* distribución anual:

$0,60 * 0,089 * ((22642 * 0,8 * 0,15) + (18606 * 0,3)) = 443$  clientes para el primer año en el escenario más probable.

Turistas:

total clientes potenciales turistas \* distribución anual.

Por lo tanto:

$0,60 * 0,089 * ((22642 * 0,8 * 0,15) + (18606 * 0,3)) = 443$  clientes para el primer año en el escenario más probable.

Además, para mantener un crecimiento en la curva de ventas, es necesario tener en cuenta dos factores muy importantes, que no dependen del estudio pero que afectan considerablemente:

- La evolución del turismo: aplicado a los turistas y diferenciado en tres posibles escenarios. Estos datos se basan sobre el estudio de la evolución de los ingresos turísticos recogidos en el documento TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2017 realizado por el WTT.
- La evolución del IPC repercutió en los vecinos y se diferenció también en tres escenarios. Estos datos están basados en el estudio de la evolución del índice europeo en los últimos 20 años.

Por tanto, el número de clientes para el segundo año se ha calculado así:

$0,6 * 0,089 * ((22642 * 0,8 * 0,25 * (1 + 0,031)) + (18606 * 0,55 * (1 + 0,32))) = 813$  clientes

### Crecimiento del Turismo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEJOR	0,00 %	4,70 %	8,30 %	11,50 %	17,50 %
MÁS PROBABLE	0,00 %	3,20 %	5,80 %	8,10 %	12,60 %
PEOR	0,00 %	2,00 %	3,20 %	4,70 %	7,30 %

Tabla 8 – Crecimiento del Turismo por años en los tres escenarios estudiados.

## IPC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEJOR	0,00 %	4,50 %	8,20 %	11,40 %	14,40 %
MÁ PROBABLE	0,00 %	3,10 %	5,70 %	7,20 %	8,10 %
PEOR	0,00 %	0,11 %	0,16 %	-0,04 %	-0,29 %

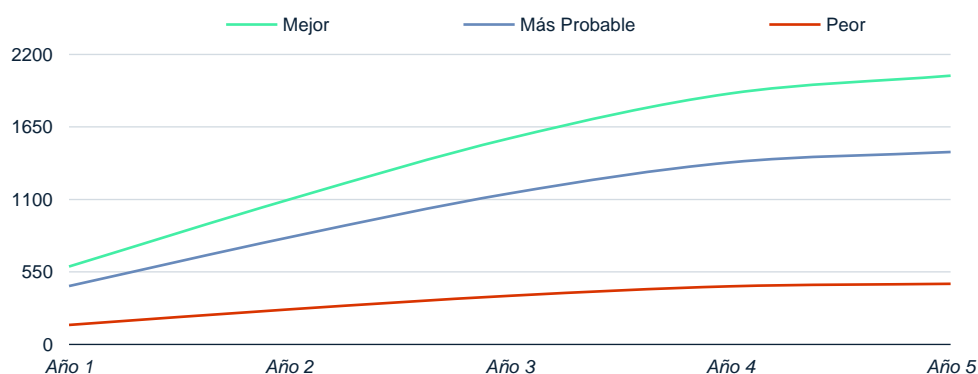
Tabla 9 – Crecimiento del IPC por años en los tres escenarios estudiados.

## Distribución de Clientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESIDENTES	15 %	25 %	35 %	40 %	38 %
TURISTAS	30 %	55 %	75 %	90 %	95 %

Tabla 10 – Distribución Clientes, residentes y turistas, por años.

Aplicando estos factores de forma consecutiva se obtiene el siguiente gráfico.



### Restaurante

Del mismo modo que para la fijación del precio de este servicio, se ha analizado la demanda de los principales competidores con el fin de estimar la curva de ventas. Cabe destacar que, como se trata de un producto tan cotidiano y frecuentado, se puede diferenciar una temporada alta y una temporada baja. Por tanto, se han elaborado gráficas para ambas temporadas y finalmente la gráfica de la curva de ventas total.

En primer lugar, se ha estudiado la ocupación de los principales competidores en ambas temporadas.

Restaurante	<i>T.Alta</i>	<i>T.Baja</i>
DANIEL RESTAURANT	99%	55%
ELEVEN MADISON PARK	90%	62%
MASA RESTAURANTE	95%	47%
THE OLD HOMESTEAD	88%	45%
PER SE	93%	49%
LE BERNARDIN	84%	61%
BROOKLYN FARE	100%	47%
<u>Media</u>	93%	52%

Tabla 11 – Ocupación competidores Restaurante.

Como se trata de un producto cotidiano ya introducido en el mercado. Los coeficientes para los diferentes escenarios son más elevados en relación con otros servicios o productos. Por tanto, se han estimado los siguientes coeficientes para las dos temporadas en los diferentes escenarios, teniendo en cuenta la anterior tabla:

- Temporada Alta: 4 meses
  - Mejor: 1
  - Más Probable: 0.93
  - Peor: 0.84
- Temporada Baja: 7 meses
  - Mejor: 0.62
  - Más Probable: 0.52
  - Peor: 0.37

Una vez definidos los coeficientes para cada escenario, se estima la distribución anual del servicio ya que con el paso del tiempo se pretende que el servicio vaya aumentando su fama en el mercado, por tanto la demanda crecerá hasta un máximo y posteriormente se mantendrá constante de acuerdo al ciclo de vida del producto. Sin embargo, durante los 5 años del estudio se va a considerar una demanda alcista alcanzando el máximo en el quinto año.

## Distribución de Clientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes	60 %	65 %	78 %	90 %	100 %

Tabla 12 – Distribución clientes por años Restaurante.

Con todo lo anterior comentado y partiendo de la capacidad máxima del producto se crean las gráficas auxiliares por años para cada temporada. Muy importante destacar que las gráficas siguientes aparece la demanda estimada de clientes por mes para los diferentes años diferenciadas en cada temporada.

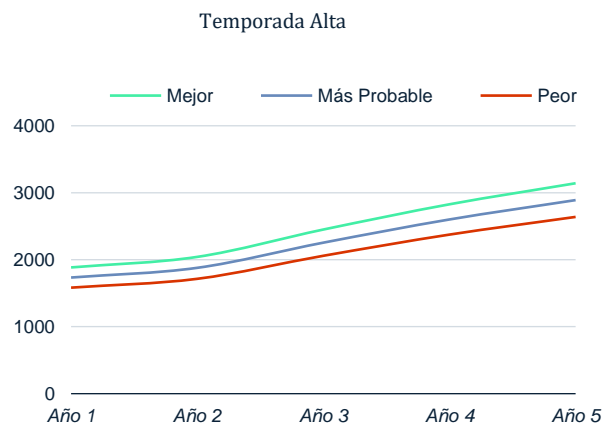


Tabla 13 – Distribucion demanda estimada temporada alta Restaurante.

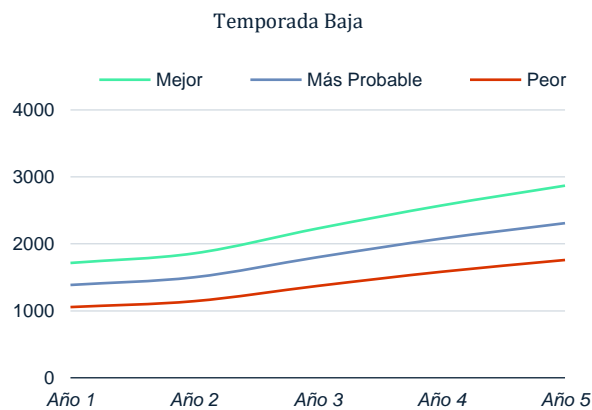


Tabla 14 – Distribucion demanda estimada temporada baja Restaurante

Finalmente, agrupando ambas gráficas se obtiene la curva de ventas total del restaurante para los distintos escenarios:

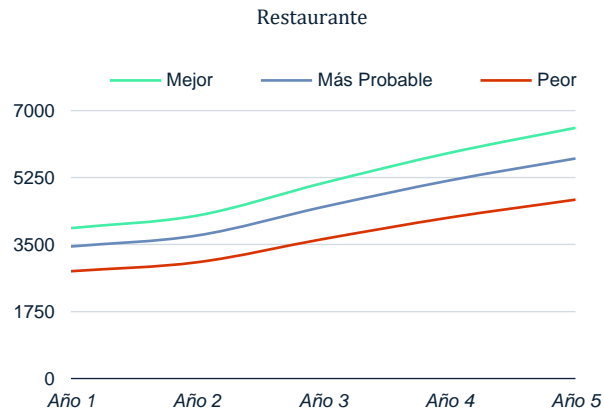


Tabla 15 – Curva de ventas estimada Restaurante para los tres escenarios estudiados.

### Networking room

Este servicio es el segundo peor en cuanto a ingresos. Por lo tanto, el estudio llevado a cabo para la estimación de su curva de ventas es más escueto que los anteriores. No obstante, se ha procedido de una forma similar a la del restaurante.

Siguiendo el mismo procedimiento que para el restaurante, se parte de la capacidad máxima del servicio y de acuerdo a unos valores prefijados para los diferentes escenarios y una distribución anual de clientes se obtiene la curva de demanda del servicio.

- Mejor: 0.62
- Más Probable: 0.52
- Peor: 0.37

<i>Distribución de Clientes</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Cientes	30 %	42 %	63 %	75 %	80 %

Tabla 16 – Distribución clientes por años Networking.

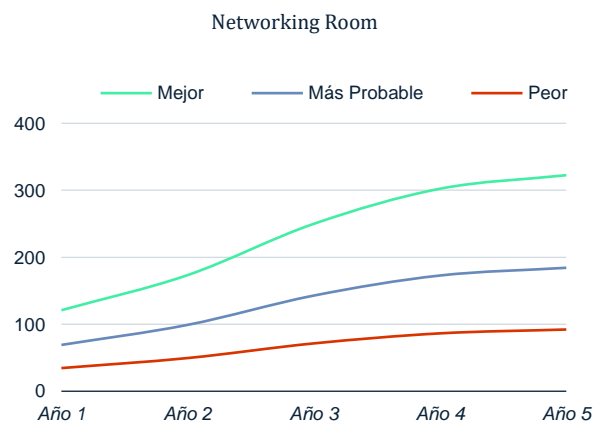


Tabla 17 – Curva de ventas estimada por años Networking para los tres escenarios estudiados.

## *Hotel*

Este servicio es el que menos ingresos genera. Por tanto, no se ha llevado a cabo el estudio de su curva de ventas. Esto quiere decir, que los beneficios obtenidos por parte de este servicio no están contemplados en el plan financiero ya que teóricamente su inclusión supone una variación insignificante. Sin embargo, como después se podrá contemplar, todos los gastos operativos como iniciales, derivados de este producto si están contemplados en el estudio financiero del proyecto.

## **4.8 Capacidad Máxima.**

### *Experiencia de Conducción*

El circuito tendrá exclusivamente 8 personas al día, ya que como se ha comentado antes el personal también se dedicará a la orientación previa a cada carrera y a la supervisión del desarrollo de la misma. Además, debido a que se trata por lo general de pilotos amateurs, con el fin de evitar accidentes solo correrán simultáneamente un coche por cada turno. Por lo tanto, si estimamos aproximadamente que la duración de cada turno es de una hora incluyendo preparativos. Los clientes máximos anuales serían:

$288 \text{ días} * 8 \text{ turnos/día} = 2304 \text{ clientes anuales como máximo.}$

### *Restaurante*

El restaurante permanecerá abierto 288 días al año. Tiene una capacidad de 15 comensales por turno. Por lo tanto, considerando que habrá turno tanto de almuerzo como de cenas, lo que da lugar a 30 comensales al día. Finalmente, los comensales máximos al año serán:

$288 * 15 * 2 = 8640 \text{ comensales anuales como máximo.}$

### *Networking Room*

Existen dos salas de reuniones con una capacidad máxima de 15 personas. Por lo tanto, considerando que habrá turnos de mañana y tarde y la sala permanece abierta 288 días al año, la capacidad máxima será de:

$288 * 2 = 576 \text{ turnos anuales como máximo.}$

Cabe destacar que en este servicio se analiza por turnos ya que el precio de una sala no depende de las personas que vayan a hacer uso de la misma.

## **4.9 Plan de Marketing.**

Debido al carácter diferenciador de cada uno de los servicios se han llevado a cabo diferentes estrategias de marketing. En primer lugar, se volverá a definir el perfil del cliente al que atacar y se evaluará el atractivo del segmento al que pertenece. Por último, se tratará de identificar la mejor estrategia de marketing.

### **4.9.1 Experiencia de Conducción**

La justificación de la estrategia de marketing seguida para este servicio se basa en la segmentación del mercado, estimando el número de clientes potenciales. Se ha tenido en cuenta que el segmento debe ser claramente diferenciable e identificable, estable en el tiempo y útil para la aplicación de la estrategia comercial.

El proceso seguido para justificar esta estrategia cuenta con los siguientes pasos:

#### **4.9.1.1 Explicación de las variables de segmentación.**

Para definir el perfil del cliente basaremos el estudio en las respuestas a determinadas preguntas de la encuesta de aquellos que habíamos considerado clientes potenciales. Estas preguntas nos servirán para definir algunas variables con las que se definirá su perfil.

Al seleccionar las variables para la segmentación del mercado, se ha tenido en cuenta una serie de criterios;

- Generales: comunes a toda la población.



- Específicas: orientadas al producto o servicio.
- Objetivas: proporcionando información cuantitativa.
- Subjetivas: proporcionando información cualitativa.

*Objetivos Generales: geográficos, demográficos y socioeconómicos:*

- Edad promedio
- Género
- Turista o residente
- Renta media anual

*General-subjetivo: asociado con la personalidad o estilo de vida:*

- Interés en deportes o actividades relacionadas con la adrenalina.
- Fan de los deportes de motor
- Opinión sobre la exclusividad

*Específico-subjetivo: percepción del cliente sobre la marca, el producto o el servicio.*

- Interés por el producto.

#### **4.9.1.2 Elaboración de perfiles descriptivos de cada segmento.**

De estas ocho variables, las únicas que desconocemos sobre los clientes son: sexo, edad media, que solo se sabe que estará en el rango entre 30 y 54 años, si son turistas o residentes y el número de miembros de la familia. Del resto, habiendo sido los factores considerados en el momento de la segmentación del mercado mediante la sucesión de ratios, se sabe que:

- El cliente normalmente realiza actividades relacionadas con el mundo del deporte o la adrenalina.
- El cliente es una base de fans de los deportes de motor.
- El cliente aprecia el lujo y la exclusividad de un producto.
- El cliente está interesado en probar el producto.

Para conocer el resto, se han evaluado las respuestas a las preguntas de la encuesta. El resultado ha sido que los clientes son en su mayoría hombres, cuya edad media es de 38 años y su poder adquisitivo es elevado. En cuanto a la condición de turista o residente, se ha localizado una tendencia que puede permitir concretar aún más la estrategia comercial; en temporada alta los clientes son en su mayoría turistas y en temporada baja, residentes.

#### **4.9.1.3 Evaluación de los atractivos del segmento.**

Una vez hemos localizado el nicho de mercado, se debe tener muy claro desde el primer momento cuáles son sus expectativas. En este caso se está hablando de una persona aficionada al automovilismo y a las actividades emocionantes. También cabe destacar su posición socioeconómica ya que es una persona adinerada que está dispuesta a pagar un precio elevado si considera que el producto lo merece. Por último, también es interesante la tendencia tan diferente entre turistas y residentes en las dos temporadas destacadas.

#### **4.9.1.4 Identificación de la mejor estrategia para acceder al segmento objetivo.**

Finalmente, para definir la estrategia, se comienza centrándose en la posición socioeconómica del cliente y optar por el carácter premium del producto. Significa, como se mencionó al definir el producto, lo que ofrece Nisi será una experiencia premium y de lujo. Esta estrategia justifica el elevado precio del servicio a través de la exclusividad y trato personalizado que se ofrecerá al cliente.

Se decide, de esta manera, unir el producto a una tendencia de marketing enfocada a un segmento con fuerte

crecimiento según EAE Business School, con un importante potencial para seguir creciendo mientras el poder adquisitivo del consumidor y su gasto aumentan en todo el mundo.

Así, el plan de medios estará enfocado en vender el servicio como una experiencia de conducción premium.

## **4.9.2 Restaurante**

Este servicio supone el 33% de los ingresos, lo que significa una cantidad de ingresos considerablemente alta para el proyecto. Por eso, este servicio merece un estudio independiente para diseñar una estrategia de marketing adecuada en función del mismo.

### **4.9.2.1 Elaboración de perfiles descriptivos.**

De la misma forma, mediante las encuestas se ha definido el perfil de cliente de este servicio. Las principales características de este segmento son:

- Amplia gama de edades.
- Ejecutivos con alto poder adquisitivo.
- En temporada alta, hay un mayor número de personas con la condición de turista, mientras que en temporada baja predomina la condición de residente.
- Posibilidad de continuar la reunión después del restaurante.
- Interés por lo caro y exclusivo.

### **4.9.2.2 Evaluación de los atractivos del segmento.**

El tipo de cliente potencial del servicio de restaurante espera disfrutar de una degustación de menú, a la altura de su precio. Por eso es importante que el servicio sea de interés tanto para residentes como para turistas. También es necesario asegurarse de que los usuarios quieran repetir y volver a disfrutar de esta actividad, regresando así a la isla.

### **4.9.2.3 Identificación de la mejor estrategia para acceder al segmento objetivo**

La estrategia de marketing no se basará en la publicidad masiva, ya que, para este proyecto, el restaurante es un servicio adicional que no se puede comparar con el producto estrella.

Se aprovechará la repercusión mediática de la isla para dar a conocer el lujoso restaurante, pero se concede especial importancia a la fidelidad de los clientes. Es fundamental que se sientan satisfechos con el servicio y que tengan la intención de volver para repetir la experiencia o probar otro servicio. A largo plazo se intentará que también tengan conciencia de marca.

## **4.9.3 Salas de Networking.**

A pesar de la alta calidad de este servicio enfocado al negocio y el carácter lujoso que lo define, el servicio de las salas de networking supone, simplemente, el 2% de los ingresos. Al estar enfocado en un ámbito muy específico, su demanda no es lo suficientemente alta como para ser la principal fuente de ingresos de Nisi. Sin embargo, eso no significa que este servicio no sea importante para el proyecto. Por el contrario, este servicio aparece como una oportunidad para atraer a influyentes empresarios a la isla, ya que brinda un lugar poco común para reuniones de negocios decisivas, combinado con el ocio más lujoso.

Dicho esto, se ha considerado no crear una estrategia de marketing específica para este servicio, ni un elemento de marketing en las cuentas financieras. Sin embargo, se percibe que el perfil objetivo de los clientes de estos servicios ya está siendo alcanzado por las estrategias de marketing actuales, ya que este perfil es bastante similar al de los demás servicios.

#### 4.9.4 Promoción y Plan de Medios.

La estrategia de marketing asociada a al producto estrella tiene un triple objetivo; llamar la atención e interés en el producto, fidelizar a los clientes y crear una buena imagen como marca. Para ello, se intentará irrumpir con fuerza en el mercado, dar a conocer la isla y sus servicios. Para lograrlo, se ha elaborado un calendario de eventos para el primer año. Para estos eventos, se destinará la mayor parte del presupuesto dedicado al marketing, ya que se considera una buena forma de posicionar a Nisi rápidamente en el mercado y llegar al público que se quiere. De la misma forma se crearán contactos y relaciones con empresas y personajes famosos del mundo del automovilismo para promocionar el producto.

Comentado todo lo anterior, el calendario de eventos se ha diseñado de tal forma que el primer evento sea en Julio del año de lanzamiento del proyecto y el último evento coincidirá con el primer aniversario de Nisi.

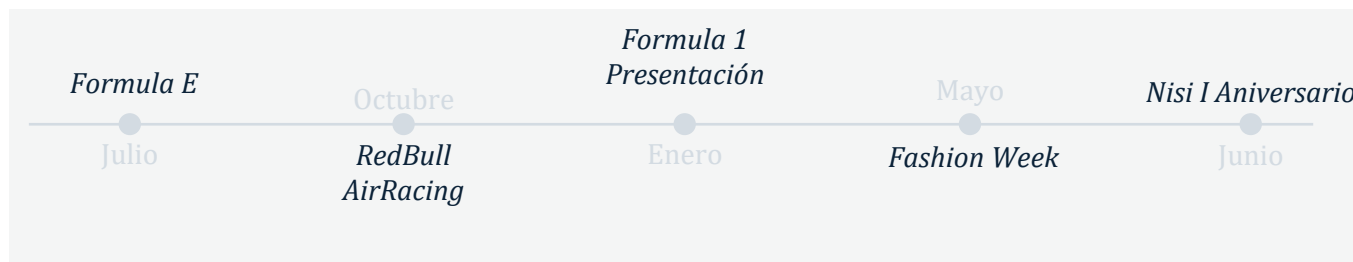


Ilustración 10 – Eventos Marketing.

El *New York e Prix* es una carrera eléctrica anual de monoplazas del Campeonato Mundial de Fórmula E con 80.000 asistentes, que se celebra en Nueva York, Estados Unidos.

La pista cubre 2.373 km con 14 curvas. Para la seguridad de esto, el NYPD cierra las calles que rodean el Ferry Slip de Van Brunt St y la Policía de PANYNJ brinda cobertura adicional del lugar. Todo el viaje se llevará a cabo desde el área designada E4 y a través de un servicio de transporte gratuito desde el Barclays Center y la estación NYCT de la línea 'F' en Smith St.

En los últimos años, el campeonato de fórmulas ha ido adquiriendo más impacto en el mundo del automovilismo, ocupando un lugar importante en él. Muchas personas influyentes asisten a este evento, y dado que se realiza en una de las ciudades donde se establece el mercado potencial, es una oportunidad ideal para promover Nisi.

Nisi estará presente en este evento con stands publicitarios y azafatas que brindarán toda la información que los potenciales clientes puedan solicitar. El objetivo es dar a conocer la institución y dar a conocer el proyecto en un evento del mundo del motor de tanta importancia.

##### *Red Bull AirRace*

La Red Bull Air Race, establecida en 2003 y creada por Red Bull GmbH, es una serie internacional de carreras aéreas en las que los competidores tienen que sortear una desafiante carrera de obstáculos en el tiempo más rápido. Los pilotos vuelan individualmente contra el reloj y tienen que completar giros cerrados a través de una pista de slalom que consta de pilones, conocidos como "Air Gates".

Las carreras se llevan a cabo principalmente sobre el agua cerca de las ciudades, pero también se llevan a cabo en aeródromos o reservas naturales. Están acompañados de un programa de apoyo de vuelos de espectáculos. Las carreras generalmente se realizan los fines de semana, el primer día de clasificación y luego las finales eliminatorias al día siguiente. Los eventos atraen a grandes multitudes y se transmiten, tanto en vivo como grabados, en muchas naciones. En cada lugar, los ocho primeros lugares ganan puntos para el Campeonato Mundial. El corredor aéreo con más puntos al final del Campeonato se convierte en Campeón del Mundo de la Red Bull Air Race.

El año que viene se celebrará una Red Bull Air Race en la costa de Connecticut. Una de las "Air Gate" se colocará junto a Nisi. Se colocarán stands VIP en la playa de la isla, por lo que los invitados podrán disfrutar de un emocionante espectáculo en una maravillosa ubicación. Personas influyentes relacionadas con el mundo del automovilismo asistirán a este evento exclusivo, lo que servirá para promocionar el proyecto de Nisi.

### *Presentación Formula 1 Escudería Haas*

Haas F1 Team, anteriormente conocido como Haas Racing Developments, es un equipo de carreras de Fórmula 1 construido por el copropietario del equipo Stewart-Haas Racing de la NASCAR Sprint Cup Series, Gene Haas, y que fue fundado y aprobado en su entrada por la comisión de la FIA y Bernie Ecclestone en el mes de abril de 2014. El equipo debutó en la temporada 2016. Haas F1 Team es el primer fabricante estadounidense en ingresar a la F1 desde el proyecto USF1 de 2010 y, actualmente, cuenta con un gran número de seguidores debido a sus orígenes.

El año del lanzamiento de Nisi, el equipo Haas presentará el nuevo coche de carreras del Haas F1 Team en la isla. De esta forma, se pretende apoyar a las instituciones deportivas nacionales, ya que la ubicación está en Estados Unidos, y también la mitad de los clientes potenciales. El evento se retransmitirá en televisión y plataformas online con el fin de tener una buena difusión. Se invitará a las personas más significativas del equipo, así como a los principales patrocinadores de la Fórmula 1.

### *Fashion Week*

La Semana de la Moda de Nueva York, oficialmente llamada Mercedes-Benz Fashion Week, es un evento semestral del evento de la semana de la moda que se lleva a cabo en la ciudad de Nueva York. La Semana de la Moda está llena de espectáculos y eventos que permiten a los diseñadores de moda mostrar sus últimas colecciones a compradores y escritores influyentes. Se considera el evento más importante de la industria de la moda.

El año del lanzamiento de Nisi, se realizará un desfile de moda en un lugar increíble. Modelos de renombre desfilarán en la playa de Nisi, dando lugar a un espectáculo en un entorno único. Las numerosas modistas y celebridades del mundo de la moda tendrán una gran oportunidad de resaltar la belleza y el atractivo de sus diseños más lujosos. Con este asombroso evento se pretende acercar Nisi al mundo de la moda, uno de los sectores que más dinero mueve en Estados Unidos.

### *1 Aniversario de Nisi*

En la isla se celebrará una fiesta de primer aniversario con el objetivo de celebrar el primer año desde la inauguración de Nisi. Todo tipo de lujos caracterizarán la fiesta. Un emplazamiento único, un gran servicio gastronómico, los vinos más respetados y buena música para darle el toque perfecto a este día inolvidable.

Este evento tendrá grandes invitados; socios, clientes importantes, empresarios de todo el mundo y deportistas, entre otros. Considerándolo como una herramienta de marketing para dar a conocer aún más los servicios de Nisi, seguro que también será un gran espacio de networking para crear relaciones entre los clientes más estimados y las personas de este entorno empresarial.

## **4.9.5 Responsabilidad Corporativa y social.**

Es muy importante tener en cuenta la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa, y es por eso que desde los inicios de Nisi, se quiere dar importancia a un asunto como este. Un proyecto de esta escala necesita una contribución activa que esté a la altura de la tarea.

Se pretende dar a la ciudad y al país lo máximo que se puede ofrecer, manteniendo un compromiso social serio. Por eso, dos días al año se ofrecen las instalaciones a diferentes ONGs aprobadas por la dirección del proyecto:

Uno de estos días estará reservado para la Climate Week NYC de la organización internacional sin fines de lucro The Climate Group, donde acudirán instituciones académicas, organizaciones, diferentes cargos políticos, etc. Por otro lado, se reservará otro día al comité de ONG sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer para que pueda organizar el primer día de la Jornada de Consulta de ONG.

El objetivo de esto será dar visibilidad y permitir que estas instituciones y personas públicas conozcan el proyecto y estén más interesadas. Además, se promoverá iniciativas centradas en:

- Ahorro energético frente al impacto ambiental
- Transparencia informativa de la sostenibilidad y viabilidad de la empresa
- Apoyo a proyectos de mejora social.

# 5 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se detalla todo el estudio financiero realizado para comprobar la viabilidad económica del proyecto, intentando estimar la rentabilidad del mismo. Cabe destacar que todos los importes están expresados en dólares ( \$ ).

## 5.1 Inversión Inicial.

La inversión inicial necesaria para la ejecución de este proyecto está detallada a continuación. Se podría decir que esta partida del presupuesto correspondería al año 0 del proyecto, es decir, sin esto el proyecto no podría arrancar.

- Inversión inicial \$ 12.131.400,00

<i>Concepto</i>	<i>TOTAL</i>
Isla (Westfair, 2016)	\$7.850.000
Circuito	\$3.300.000
Hotel	\$272.000
Casino	\$71.400
Remodelación Piscina	\$40.000
Restaurante	\$111.000
Helipuerto	\$90.000
I+D Tunel	\$180.000
Análisis de Mercado	\$50.000
Paneles solares	\$8.000
Helicóptero	\$39.000
Botes	\$50.000
Sala de Iniciación	\$30.000
Garaje	\$40.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.131.400</b>

Tabla 18 – Inversión Inicial.

## 5.2 Fuentes de Financiación.

Se parte de la idea de que antes de presentar el proyecto se dispone de una cantidad inicial de 4M\$, como no es suficiente para lanzarlo entonces se recurre a financiación externa a cambio de participación en el mismo o intereses. Y se desglosan a continuación:

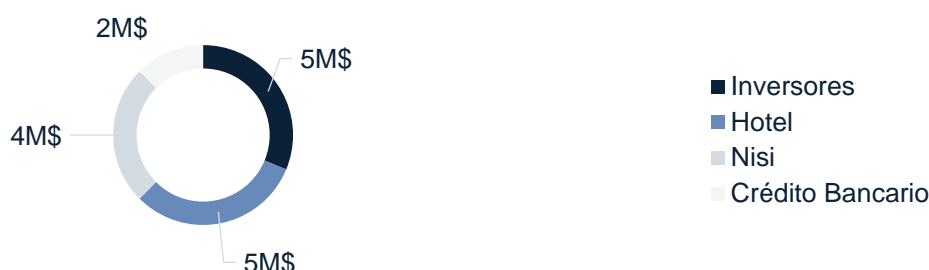


Ilustración 11 – Fuentes de Financiación

Por un lado, el Hotel será cedido a una prestigiosa cadena hotelera, que será la encargada de su construcción y actividad, por lo que los ingresos serán íntegros para dicha cadena. Es por ello, que todos los estudios anteriores se han elaborado para la negociación de esta cifra y defender la proyección del mismo. Se estima que unos 300.000\$ irán destinados a la construcción del hotel y el resto, unos 4,7M\$ como aportación al proyecto. A cambio, el dueño del hotel formará parte del proyecto con un 20 % de *EQUITY* y un 20 % de *BOARD*.

Además, en cuanto a financiación totalmente externa aparecen los inversores, que serán los responsables de aportar 5M\$ a cambio de:

- 15 % Equity: patrimonio de los accionistas.
- 20% Board: porcentaje de personas en la mesa de decisiones de la compañía.
- 20% ROI: retorno de la inversión.

El 20% correspondiente al retorno de la inversión se podrá hacer efectivo a partir del quinto año, pudiendo recuperar el dinero prestado más un 20%, perdiendo los otros derechos.

Finalmente, 2M\$ como crédito bancario con un interés del 3% anual.

## 5.3 Costes Operativos.

Los costes operativos son aquellos que están relacionados y son necesarios para la operación de un negocio, empresa o actividad. En este caso, los costes operativos de todos los años se han estimado adecuándose a la demanda de cada año para mantener la calidad de los servicios.

A continuación, se explican los diferentes costes operativos y una estimación del primer año. Finalmente, se muestra todos los costes operativos en el horizonte temporal de 5 años.

### 5.3.1 Suministros

Gastos en los que incurre la empresa en el curso normal de sus operaciones, como el consumo de energía, internet, y seguros entre otros. Los consumos de combustible se estiman en base al consumo promedio de cada vehículo y el precio actual del combustible en Connecticut. Para el consumo de los coches del circuito se ha estimado el siguiente cálculo:

En cada turno, el cliente corre 40 minutos, lo que supone 5.4 horas al día.

Con una velocidad promedio de 60 km/h, se estima unos 324 km diarios, y el coche en cuestión consume unos 0.15 L/km.

Por tanto, eso significa 48 litros para todos los clientes en un día o 6 litros por cliente.

Durante el primer año, se han estimado 450 clientes en el escenario más probable lo que supondría 2.700 L de combustible para dicho año.

Por otro lado, los barcos de la isla consumen 0.23 L/h. Se ha estimado unas 250 horas por mes de uso como transporte de estos barcos, lo que significa un total de 3000 horas al año.

Entonces, las embarcaciones suponen un consumo anual total de 690 L.

Todos los consumos de suministros se muestran en la siguiente tabla:

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Electricidad	\$0.18 /kWh	5,800 MWh	626.400,00 US\$
Circuito			
Restaurante			
Casino			
Puerto			
Isla			
Agua			248.472,00 US\$
Gas Natural			110.664,00 US\$
Gasolina coches	\$2,5/L	2700	6.750,00 US\$
Gasolina barcos	\$2,5/L	690	1.725,00 US\$
Internet	\$70/mes	12 meses	840,00 US\$
Seguros	12.000,00 US\$	1	12.000,00 US\$
TOTAL			994.851,00 US\$

Tabla 19 – Consumos de suministros

### 5.3.2 Sueldos

Se necesitan cuarenta y tres personas para realizar las operaciones diarias, teniendo en cuenta las personas involucradas en la experiencia de conducción como ingenieros, instructores de conducción, mecánicos de automóviles y los organizadores que son los responsables de asegurar el correcto funcionamiento de la actividad.

En caso de accidente hay una enfermería donde un médico está disponible durante las horas más concurridas y dos enfermeras para ayudar en caso de accidente. Habrá personas recibiendo clientes en el puerto de Connecticut y también en el puerto de la isla.

Habrá una subida anual lineal del 1,9% que se ha estimado en línea con la subida del IPC de Nueva York en los últimos años, que también repercutirá al aumento de los gastos operativos de cada año.

En la siguiente tabla se recogen todos los puestos de trabajo junto con sus respectivos sueldos:



	<i>SUELDO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>TOTAL</i>
DIRECCIÓN			
CEO	90.000,00 US\$	1	90.000,00 US\$
COO	80.000,00 US\$	1	80.000,00 US\$
CFO	80.000,00 US\$	1	80.000,00 US\$
Manager	70.000,00 US\$	1	70.000,00 US\$
RESTAURANTE			
Camareros/as	18.000,00 US\$	5	90.000,00 US\$
Cocineros	28.000,00 US\$	2	56.000,00 US\$
Chef	80.000,00 US\$	1	80.000,00 US\$
CASINO			
Croupier	18.000,00 US\$	2	36.000,00 US\$
CIRCUITO Y OTROS			
Supervisadores de conducción	40.000,00 US\$	2	80.000,00 US\$
Organizadores	40.000,00 US\$	2	80.000,00 US\$
Mecánicos	30.000,00 US\$	2	60.000,00 US\$
Ingenieros	55.000,00 US\$	1	55.000,00 US\$
Limpiador/a	\$17.000,00	3	\$51.000,00
Doctor	\$55.000,00	1	\$55.000,00
Abogado	\$22.000,00	2	\$44.000,00
Enfermera	\$25.000,00	2	\$50.000,00
Staff	\$35.000,00	2	\$70.000,00
Diseñadores gráficos	\$30.000,00	1	\$30.000,00
Azafatas	\$20.000,00	3	\$60.000,00
Capitán de barco	\$20.000,00	2	\$40.000,00
Guarda de seguridad	\$21.000,00	4	\$84.000,00
Jardinero	\$18.000,00	1	\$18.000,00
Piloto	\$30.000,00	1	\$30.000,00
TOTAL			\$1.389.000,00

Tabla 20 – Puestos de trabajo y sueldos

### 5.3.3 Infraestructura

Para el mantenimiento del circuito, se contratará a la misma empresa que se encarga de la construcción del circuito para asegurar la fiabilidad y calidad requerida de la experiencia de conducción. El mantenimiento de la isla es realizado por el personal contratado para dicho fin, como el jardinero, mecánico, limpiadores etc. Por lo tanto, se ha estimado los gastos de mantenimiento durante un año y se incluirá el alquiler del stand del puerto de Connecticut, como se puede comprobar en la siguiente tabla:

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Mantenimiento Circuito	90.000,00 US\$	1	90.000,00 US\$
Mantenimiento Isla	30.000,00 US\$	1	30.000,00 US\$
Stand Puerto	10.000,00 US\$	1	10.000,00 US\$
TOTAL			130.000,00 US\$

Tabla 21- Gastos en infraestructura.

### 5.3.4 Otros

Además, hay gastos extra para los coches como neumáticos y material para los garajes:

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Neumáticos	25.000,00 US\$	1	25.000,00 US\$
Material Garaje	26.000,00 US\$	1	26.000,00 US\$
TOTAL			51.000,00 US\$

Tabla 22 – Otros gastos.

### 5.3.5 Marketing

El primer año, Nisi gastará 1.6 M\$ en marketing debido a todo a lo explicado en el apartado del marketing plan. En esta partida, también está incluida la contratación de una agencia de marketing especializada en el sector para optimizar y garantizar el objetivo de la estrategia diseñada mediante una comunicación eficaz y una presencia importante en redes sociales y marketing online.

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Formula E evento	\$150.000,00	1	\$150.000,00
RedBull Air Racing	\$850.000,00	1	\$850.000,00
Formula 1 Presentación	\$100.000,00	1	\$100.000,00
Fashion week	\$350.000,00	1	\$350.000,00
Agencia de Comunicación	\$150.000,00	1	\$150.000,00

TOTAL	\$1.600.000,00
-------	----------------

Tabla 23 – Gastos en marketing.

### 5.3.6 Costes Operativos por años.

Con todo lo detallado anteriormente, se estiman los costes operativos de los primeros 5 años. Estos costes operativos se incluirán posteriormente en el estado de resultados. Con el fin de simplificar esta estimación, los gastos operativos van a coincidir para los tres escenarios posibles. Entendiendo que estos serán los costes operativos para garantizar la calidad del servicio, sin importar en qué escenario nos encontremos,

A continuación, se detallan los costes operativos para los cinco primeros años:

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Suministros	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00
Sueldos	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00
Infraestructura	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00
Otros	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00
Marketing	\$1.600.000,00	\$1.300.000,00	\$1.100.000,00	\$1.200.000,00	\$1.300.000,00
<b>Total</b>	\$4.164.851,00	\$4.121.336,10	\$4.177.821,20	\$4.406.063,75	\$4.506.063,75

Tabla 24 – Costes Operativos por años.

## 5.4 Ingresos

En este apartado se detallan los ingresos por servicio según las curvas de ventas estimadas. Todos los precios se han ajustado en función de la demanda y la estimación y fijación de los precios finales. Aparece el análisis en los tres escenarios estudiados.

La experiencia de conducción es el principal producto de Nisi, de hecho, significa el 65% de los ingresos totales.

	<i>MEJOR</i>	<i>MÁS PROBABLE</i>	<i>PEOR</i>
<i>AÑO 1</i>	\$2.068.070,93	\$1.551.053,20	\$517.017,73
<i>AÑO 2</i>	\$3.849.253,62	\$2.846.402,15	\$932.714,93
<i>AÑO 3</i>	\$5.475.508,08	\$4.011.806,13	\$1.292.784,04
<i>AÑO 4</i>	\$6.664.241,26	\$4.834.895,37	\$1.543.480,98
<i>AÑO 5</i>	\$7.137.908,29	\$5.110.508,15	\$1.609.161,21

Tabla 25 – Ingresos experiencia de conducción por años en los tres escenarios estudiados.

En cuanto al restaurante, un menú cuesta \$420, lo que supone un 33% de los ingresos totales:

	MEJOR	MÁS PROBABLE	PEOR
AÑO 1	\$1.650.774,11	\$1.448.880,87	\$1.177.710,55
AÑO 2	\$1.788.338,62	\$1.569.620,95	\$1.275.853,09
AÑO 3	\$2.146.006,34	\$1.883.545,13	\$1.531.023,71
AÑO 4	\$2.476.161,16	\$2.173.321,31	\$1.766.565,82
AÑO 5	\$2.751.290,18	\$2.414.801,45	\$1.962.850,91

Tabla 26 – Ingresos Restaurante por años en los tres escenarios estudiados.

Como se ha comentado antes, los ingresos por parte del hotel son externos al proyecto. Por lo tanto, el 2% restante de los ingresos totales corresponde al servicio de Networking:

	MEJOR	MÁS PROBABLE	PEOR
AÑO 1	\$96.768,00	\$55.296,00	\$27.648,00
AÑO 2	\$138.700,80	\$79.257,60	\$39.628,80
AÑO 3	\$199.987,20	\$114.278,40	\$57.139,20
AÑO 4	\$241.920,00	\$138.240,00	\$69.120,00
AÑO 5	\$258.048,00	\$147.456,00	\$73.728,00

Tabla 27 – Ingresos Networking por años en los tres escenarios estudiados.

## 5.5 Balance.

Para analizar la situación después de cada año operativo, se realizan los balances de los cinco años. Estos balances aportan información permitiendo calcular diferentes ratios y llevar a cabo un análisis más concreto acerca de la viabilidad financiera del proyecto.

Antes de estudiar el balance en cuestión, se detalla algunas partidas importantes.

### 5.5.1 Activo No Corriente

El activo no corriente o inmovilizado: integrado por las partidas cuya conversión plena en liquidez requiere, normalmente, mas de un año. (Guadix Martin, 2020) Recoge, por tanto, las inversiones de carácter fijo o permanente en la empresa.

Este a su vez puede ser descompuesto en :

- Inmovilizado Material
- Inmovilizado Intangible

Ambos se detallan a continuación:

#### 5.5.1.1 Inmovilizado Material

En la tabla siguiente se desglosa la valoración de las diferentes partidas del inmovilizado material. Finalmente el total de este apartado estará incluido en el balance, perteneciente al activo no corriente.

<i>Concepto</i>	<i>TOTAL</i>
Isla	\$7.850.000
Circuito	\$3.300.000
Hotel	\$272.000
Casino	\$71.400
Piscina	\$40.000
Restaurante	\$111.000
Helipuerto	\$90.000
Paneles solares	\$8.000
Helicóptero	\$39.000
Botes	\$50.000
Sala de Iniciación	\$30.000
Garaje	\$40.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.901.400,00</b>

Tabla 28 – Desglose Inmovilizado material.

#### 5.5.1.2 Inmovilizado Intangible

El inmovilizado intangible comprende todos aquellos elementos inmateriales constituidos por derechos susceptibles de valoración económica. (Guadix Martin, 2020) En este caso solo está comprendido por:

- Propiedad industrial o intelectual
- Fondo de comercio

A continuación, se desglosa ambas partidas:

<i>Concepto</i>	<i>TOTAL</i>
I+D Tunnel	\$180.000
Análisis de mercado	\$50.000

Tabla 29 – Desglose Inmovilizado intangible.

## 5.5.2 Activo Corriente

El activo corriente o circulante está integrado por las partidas que se estima que van a ser convertidas en dinero en un plazo inferior a un año. (Guadix Martin, 2020)

En este caso, solo se tendrá una partida de efectivo y otros activos líquidos equivalentes que corresponderá a la tesorería de la empresa. Para comprobar dicha partida, veáse tabla de Cash Flow, fila Tesorería Acumulada.

## 5.5.3 Patrimonio Neto y Pasivo

### 5.5.3.1 Patrimonio Neto

El patrimonio neto de este proyecto se divide en :

- Capital ,
- Resultado del ejercicio
- Resultados de ejercicios anteriores
- Subvenciones, que se han establecido como \$100.000 anuales.

Para poder ver el desglose de los ejercicios, es necesario ver la tabla de estados de resultados, fila Beneficio Neto.

### 5.5.3.2 Pasivo No corriente

Por simplificar, en este proyecto el pasivo no corriente estará compuesto únicamente de las deudas con entidades bancarias, consideradas a largo plazo. Por tanto, en este apartado aparecerá el crédito bancario hasta su finalización. Veáse tabla balance, fila correspondiente a pasivo no corriente.

### 5.5.3.3 Pasivo Corriente

A diferencia del pasivo no corriente, el pasivo corriente es aquel que está considerado como deudas a corto plazo. Por tanto, en este apartado aparece exclusivamente la aportación periódica a corto plazo del crédito bancario. Veáse tabla balance, fila correspondiente a pasivo corriente.

## 5.5.4 Amortización

La amortización es la representación de la depreciación que experimentan los elementos del inmovilizado de la empresa. La amortización afecta tanto al balance como a los estados de resultados. En el balance tenemos en cuenta la amortización acumulada de los bienes que aparece con signo negativo en el activo no corriente. En el estado de resultado la amortización aparece para poder calcular el EBIT del proyecto.

Una vez explicado esto, se define el tipo de amortización que se va a estudiar. En este caso se va a utilizar una amortización lineal o uniforme. Este tipo de amortización considera que el inmovilizado presta un servicio idéntico durante cada uno de los años de su vida útil, por lo que los gastos de amortización deben ser también iguales. (Guadix Martin, 2020)

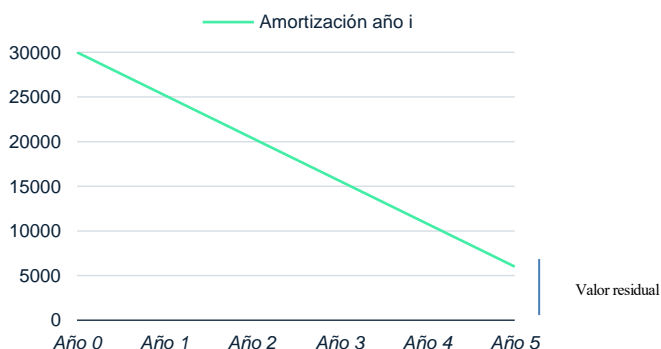


Ilustración 12 – Amortización lineal.

La amortización anual se calcula como sigue: (Guadix Martin, 2020)

$$\text{Amortización Anual} = \frac{\text{Precio de adquisición} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}}$$

Se supondrá una vida útil de los bienes a amortizar de 10 años y un valor residual final nulo.

Es importante destacar que a los terrenos y bienes similares no afecta la amortización. Por tanto, una vez explicado todo lo anterior se puede observar la amortización anual en la siguiente tabla:

<i>Concepto</i>	<i>Precio de Adquisición</i>	<i>Amortización Anual</i>
Isla		\$0
Circuito	\$3.300.000,00	\$330.000,00
Hotel	\$2.500.000,00	\$250.000,00
Casino	\$1.700.000,00	\$170.000,00
Piscina	\$160.000,00	\$4.800,00
Restaurante	\$1.850.000,00	\$185.000,00
Helipuerto	\$240.000,00	\$24.000,00
Paneles solares	\$8.000,00	\$1.280,00
Helicóptero	\$39.000,00	\$3.900,00
Botes	\$50.000,00	\$5.000,00
Sala de Iniciación	\$360.000,00	\$36.000,00
Garaje	\$385.000,00	\$40.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1048.480,00</b>

Tabla 30 – Amortizaciones.

### 5.5.5 Balance

Una vez explicadas todas las partidas que aparecerán en el balance, se recogen todos los datos y se elabora el balance final de los primeros cinco años. Cabe recordar que el total de Activo y Patrimonio Neto junto con Pasivo debe coincidir, de lo contrario el balance no sería correcto.

Para analizar la situación después de cada año operativo, se realizan los balances de los cinco años. Estos balances aportan información permitiendo calcular diferentes ratios y llevar a cabo un análisis más concreto acerca de la viabilidad financiera del proyecto.

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>ACTIVO</b>					
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>					
Inmovilizado Intangible	\$230.000,00	\$230.000,00	\$230.000,00	\$230.000,00	\$230.000,00
Inmovilizado Material	\$11.901.400,00	\$11.901.400,00	\$11.901.400,00	\$11.901.400,00	\$11.901.400,00
Amortizacion acumulada	\$-1.048.480,00	\$-2.096.960,00	\$-3.145.440,00	\$-4.193.920,00	\$-5.242.400,00
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>					
Efectivo	\$2.198.979,07	\$2.012.923,66	\$3.132.833,15	\$4.970.524,36	\$7.692.399,63
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$13.381.899,07</b>	<b>\$12.147.363,66</b>	<b>\$12.218.793,15</b>	<b>\$13.008.004,36</b>	<b>\$14.681.399,63</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>					
<i>PATRIOMONIO NETO</i>					
Capital	\$14.000.000,00	\$14.000.000,00	\$14.000.000,00	\$14.000.000,00	\$14.000.000,00
Resultado del Ejercicio	\$-2.218.100,93	\$-734.535,41	\$571.429,49	\$1.289.211,21	\$1.673.395,27
Resultados ejercicios anteriores		\$-2.218.100,93	\$-2.952.636,34	\$-2.381.206,85	\$-1.091.995,64
Subvenciones,ayudas, etc.	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>					
Deuda Largo Plazo	\$1.000.000,00	\$500.000,00			
<i>PASIVO CORRIENTE</i>					
Deuda Corto Plazo	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00		
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>\$13.381.899,07</b>	<b>\$12.147.363,66</b>	<b>\$12.218.793,15</b>	<b>\$13.008.004,36</b>	<b>\$14.681.399,63</b>

Tabla 31 - Balance por años.



## 5.6 Estados de Resultados.

El estado de resultado también conocido como cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias, y recoge los ingresos y gastos que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado. (Guadix Martin, 2020)

En los tres siguientes apartados se muestra esta cuenta de resultados para los cinco primeros años de actividad del proyecto, diferenciando cada uno de los tres escenarios estudiados.

### 5.6.1 Escenario más probable

En la tabla siguiente se muestra el estado de resultados del escenario más probable:

MÁS PROBABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$3.055.230,07	\$4.495.280,69	\$6.009.629,66	\$7.146.456,68	\$7.672.765,61
Experiencia de Conducción	\$1.551.053,20	\$2.846.402,15	\$4.011.806,13	\$4.834.895,37	\$5.110.508,15
Networking	\$55.296,00	\$79.257,60	\$114.278,40	\$138.240,00	\$147.456,00
Restaurante	\$1.448.880,87	\$1.569.620,95	\$1.883.545,13	\$2.173.321,31	\$2.414.801,45
COSTES OPERATIVOS	\$4.164.851,00	\$4.121.336,10	\$4.177.821,20	\$4.406.063,75	\$4.506.063,75
Consumos	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00
Personal	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00
Infraestructura	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00
Otros	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00
Marketing	\$1.600.000,00	\$1.300.000,00	\$1.100.000,00	\$1.200.000,00	\$1.300.000,00
EBITDA	-\$1.109.620,93	\$373.944,59	\$1.831.808,46	\$2.740.392,93	\$3.166.701,86
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$1.109.620,93	\$373.944,59	\$1.831.808,46	\$2.740.392,93	\$3.166.701,86
Amortización	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00
EBIT	-\$2.158.100,93	-\$674.535,41	\$783.328,46	\$1.691.912,93	\$2.118.221,86
Interés de deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
BAI	-\$2.218.100,93	-\$734.535,41	\$723.328,46	\$1.631.912,93	\$2.118.221,86
Tasas e impuestos	\$0,00	\$0,00	\$151.898,98	\$342.701,71	\$444.826,59
Beneficio Neto	-\$2.218.100,93	-\$734.535,41	\$571.429,49	\$1.289.211,21	\$1.673.395,27

Tabla 32 – Estado de Resultados escenario más probable.

## 5.6.2 Mejor escenario.

En la table siguiente se muestra el estado de resultados para el mejor escenario estudiado:

MEJOR ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$3.815.613,04	\$5.776.293,04	\$7.821.501,62	\$9.382.322,42	\$10.147.246,47
Experiencia de Conducción	\$2.068.070,93	\$3.849.253,62	\$5.475.508,08	\$6.664.241,26	\$7.137.908,29
Networking	\$96.768,00	\$138.700,80	\$199.987,20	\$241.920,00	\$258.048,00
Restaurante	\$1.650.774,11	\$1.788.338,62	\$2.146.006,34	\$2.476.161,16	\$2.751.290,18
COSTES OPERATIVOS	\$4.164.851,00	\$4.121.336,10	\$4.177.821,20	\$4.406.063,75	\$4.506.063,75
Consumos	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00
Personal	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00
Infraestructura	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00
Otros	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00
Marketing	\$1.600.000,00	\$1.300.000,00	\$1.100.000,00	\$1.200.000,00	\$1.300.000,00
EBITDA	-\$349.237,96	\$1.654.956,94	\$3.643.680,42	\$4.976.258,67	\$5.641.182,72

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$349.237,96	\$1.654.956,94	\$3.643.680,42	\$4.976.258,67	\$5.641.182,72
Amortización	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00
EBIT	-\$1.397.717,96	\$606.476,94	\$2.595.200,42	\$3.927.778,67	\$4.592.702,72
Interés de deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
BAI	-\$1.457.717,96	\$546.476,94	\$2.535.200,42	\$3.867.778,67	\$4.592.702,72
Tasas e impuestos	\$0,00	\$114.760,16	\$532.392,09	\$812.233,52	\$964.467,57
Beneficio Neto	-\$1.457.717,96	\$431.716,78	\$2.002.808,33	\$3.055.545,15	\$3.628.235,15

Tabla 33 – Estado de resultados mejor escenario.

### 5.6.3 Peor Escenario

En la table siguiente se muestra el estado de resultados para el peor de los tres escenarios:

PEOR ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$1.722.376,28	\$2.248.196,82	\$2.880.946,95	\$3.379.166,80	\$3.645.740,12
Experiencia de Conducción	\$517.017,73	\$932.714,93	\$1.292.784,04	\$1.543.480,98	\$1.609.161,21
Networking	\$27.648,00	\$39.628,80	\$57.139,20	\$69.120,00	\$73.728,00
Restaurante	\$1.177.710,55	\$1.275.853,09	\$1.531.023,71	\$1.766.565,82	\$1.962.850,91
COSTES OPERATIVOS	\$4.164.851,00	\$4.121.336,10	\$4.177.821,20	\$4.406.063,75	\$4.506.063,75
Consumos	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00	\$994.851,00
Personal	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00	\$1.389.000,00
Infraestructura	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00
Otros	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00
Marketing	\$1.600.000,00	\$1.300.000,00	\$1.100.000,00	\$1.200.000,00	\$1.300.000,00
EBITDA	-\$2.442.474,72	-\$1.873.139,28	-\$1.296.874,25	-\$1.026.896,95	-\$860.323,63

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$2.442.474,72	-\$1.873.139,28	-\$1.296.874,25	-\$1.026.896,95	-\$860.323,63
Amortización	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00	\$1.048.480,00
EBIT	-\$3.490.954,72	-\$2.921.619,28	-\$2.345.354,25	-\$2.075.376,95	-\$1.908.803,63
Interés de deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
BAI	-\$3.550.954,72	-\$2.981.619,28	-\$2.405.354,25	-\$2.135.376,95	-\$1.908.803,63
Tasas e impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Beneficio Neto	-\$3.550.954,72	-\$2.981.619,28	-\$2.405.354,25	-\$2.135.376,95	-\$1.908.803,63

Tabla 34 – Estado de resultados peor escenario.

#### 5.6.4 Resumen y Payback.

En la siguiente gráfica se muestra los tres escenarios en el horizonte temporal de 5 años:

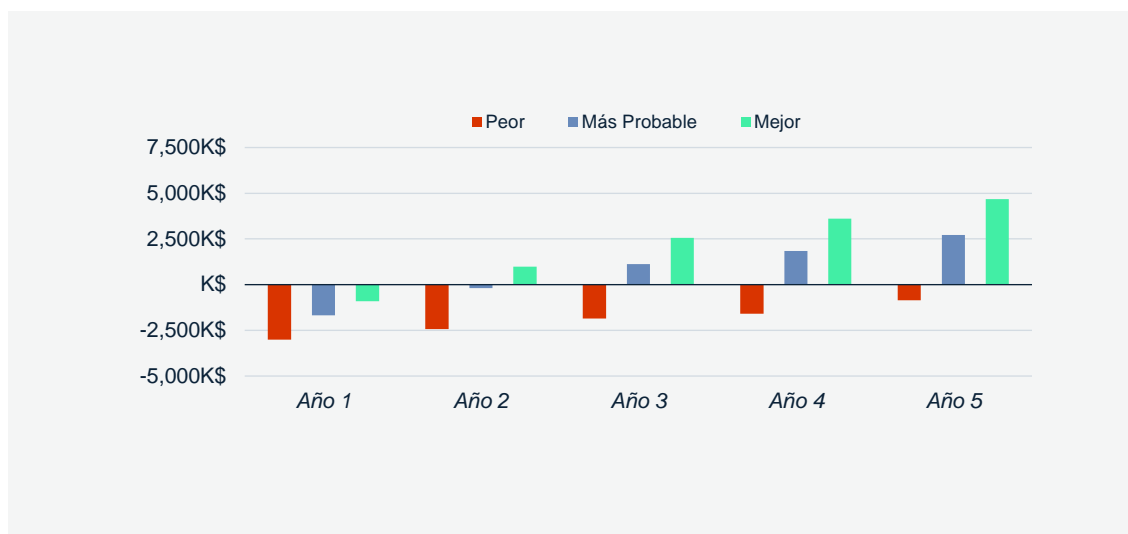


Ilustración 13 – Resumen estado de resultados y payback.

La gráfica anterior es de gran ayuda para poder comprobar fácilmente el payback del proyecto, es decir, el punto en el que los ingresos superan a los gastos y deudas y se comienza a obtener beneficios.

Como se puede comprobar, en el mejor de los casos el proyecto tan solo tendría pérdidas en el primer año, con beneficios en los años posteriores. Todo lo contrario ocurre en el peor escenario, donde el proyecto no sería capaz de generar beneficios en todo el horizonte temporal. En un caso intermedio, está el escenario más probable donde el payback se alcanza en el tercer año.

### 5.7 Flujos de Caja.

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa.

En los tres apartados siguientes, aparece el estudio del flujo de caja del proyecto para los cinco primeros años en los tres escenarios estudiados. Pero antes hay que destacar algunos aspectos:

- Los intereses de la deuda que aparecen corresponden al préstamo bancario que se solicita para iniciar el proyecto con unos intereses anuales del 3%. Si el préstamo fue de \$2M, supondrá unos intereses anuales de 60.000
- La partida de amortización que aparece corresponde a la amortización del préstamo anteriormente mencionado. Con una amortización anual de 500.000, correspondería a 4 años.
- Las tasas e impuestos del proyecto son nulas hasta que el proyecto obtenga beneficios. Se recuerda que en el caso del escenario más probable, este momento es al tercer año.
- En cuanto a la devolución del capital social, no se contempla en este estudio ya que afectaría a partir del quinto año ya que es cuando los inversores tienen la oportunidad de beneficiarse del acuerdo al comienzo del proyecto. Obteniendo un 20% de ROI ( retorno de la inversión ).

### 5.7.1 Escenario más probable

A continuación, se muestra el estudio de los flujos de caja para el escenario más probable:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$1.109.620,93	\$373.944,59	\$1.831.808,46	\$2.740.392,93	\$3.166.701,86
Intereses Deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
Amortizaciones	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	
Tasas e impuestos	\$0,00	\$0,00	\$151.898,98	\$342.701,71	\$444.826,59
Devolución Capital Social					
CASH FLOW	-\$1.669.620,93	-\$186.055,41	\$1.119.909,49	\$1.837.691,21	\$2.721.875,27
Reservas Acumuladas	\$2.298.979,07	\$2.112.923,66	\$3.232.833,15	\$5.070.524,36	\$7.792.399,63

Tabla 35 – Flujos de Caja escenario más probable.

En resumen, se muestra la siguiente gráfica con el valor de los flujos de caja en los primeros cinco años:

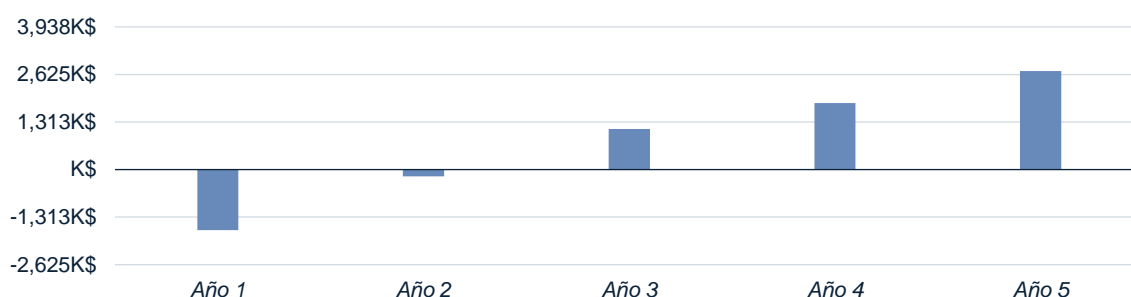


Ilustración 14 – Flujo de Caja por años escenario más probable.

Debido a que el flujo de caja es negativo los dos primeros años, se requiere demostrar que Nisi es capaz de mantenerse operando sin romper caja, es por eso que la siguiente tabla muestra el cash flow mensual durante los primeros dos años, teniendo en cuenta que la actividad comienza en junio del año 1 y el mes de febrero está completamente cerrado. Para llevar a cabo el estudio del cash flow mensual es necesario concretar los ingresos, gastos, gastos operativos, gastos extra y deudas por meses, finalmente se analiza el beneficio y se obtiene la caja de ese mes.

AÑO	MES	Ingresos	Gastos	Gastos. Operativos	Marketing	Deuda	Beneficio	CAJA
Año 0		16.000.000					16.000.000	16.000.000
TOTAL		3.055.230,069	4.314.851	2.714.851	1.600.000			3.968.600
Año 1	Junio	303.162,9086	269.387,9371	269.387,9371			33.774,9715	4.002.374,972
	Julio	280.830,7959	399.543,815	249.543,815	150.000		-118.713,0191	3.883.661,952
	Agosto	320.650,9233	284.927,6357	284.927,6357			35.723,28768	3.919.385,24
	Septiembre	304.722,8724	270.774,1074	270.774,1074			33.948,76496	3.953.334,005
	Octubre	268.022,6724	1.088.162,627	238.162,6273	850.000		-820.139,9549	3.133.194,05
	Noviembre	253.654,5852	225.395,2693	225.395,2693			28.259,31584	3.161.453,366
	Diciembre	338.221,0414	300.540,2906	300.540,2906			37.680,75088	3.199.134,117
	Enero	234.524,5033	308.396,4441	208.396,4441	100.000		-73.871,94082	3.125.262,176
	Febrero	0	0	0			0	3.125.262,176
	Marzo	212.192,3906	188.552,322	188.552,322			23.640,06856	3.148.902,245
	Abril	252.094,6214	224.009,099	224.009,099			28.085,52238	3.176.987,767
	Mayo	287.152,7543	1.165.161,452	255.161,4525	350.000	560.000	-878.008,6982	2.298.979,069
TOTAL		4.495.280,693	4.271.336,1	2.971.336,1	1.300.000			2.298.979,069
Año 2	Junio	446.055,5635	294.838,318	294.838,318			151.217,2455	2.450.196,314
	Julio	413.197,4438	873.119,4257	273.119,4257	600.000		-459.921,9819	1.990.274,332
	Agosto	471.786,3704	311.846,127	311.846,127			159.940,2434	2.150.214,576
	Septiembre	448.350,7998	296.355,4465	296.355,4465			151.995,3533	2.302.209,929
	Octubre	394.352,3458	260.663,0022	260.663,0022			133.689,3436	2.435.899,273
	Noviembre	373.212,0114	246.689,4502	246.689,4502			126.522,5613	2.562.421,834
	Diciembre	497.637,9792	678.933,7849	328.933,7849	350.000		-181.295,8057	2.381.126,028
	Enero	345.065,1663	228.084,6638	228.084,6638			116.980,5025	2.498.106,531
	Febrero	0	0	0			0	2.498.106,531

Marzo	312.207,0466	206.365,7715	206.365,7715			105.841,2751	2.603.947,806
Abril	370.916,7751	245.172,3217	245.172,3217			125.744,4535	2.729.692,259
Mayo	422.499,1909	1.039.267,789	279.267,7886	200.000	560.000	-616.768,5977	2.112.923,662

Tabla 36 – Flujos de caja por meses, dos primeros años.

Como se puede comprobar, se demuestra que gracias al crédito bancario de la inversión inicial el proyecto no llega a romper caja, ya que el valor de la última columna siempre es positivo por lo que se podría hacer frente a los gastos operativos y el pago a los proveedores. Una vez pasado estos dos primeros años, como el proyecto es rentable y comienza a obtener beneficios no es necesario concretar en detalle este estudio ya que la tesorería acumulada podría ser utilizada para hacer frente a estos pagos.

### 5.7.2 Mejor escenario.

A continuación, se muestra el flujo de caja para el mejor escenario estudiado:

	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
EBITDA	-\$349.237,96	\$1.654.956,94	\$3.643.680,42	\$4.976.258,67	\$5.641.182,72
Intereses Deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
Amortizaciones	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	
Tasas e impuestos	\$0,00	\$114.760,16	\$532.392,09	\$812.233,52	\$964.467,57
Devolución Capital Social					
CASH FLOW	-\$909.237,96	\$980.196,78	\$2.551.288,33	\$3.604.025,15	\$4.676.715,15
Reservas Acumuladas	\$3.059.362,04	\$4.039.558,82	\$6.590.847,15	\$10.194.872,30	\$14.871.587,45

Tabla 37 – Flujos de caja mejor escenario.

Como se puede observar, en este caso tan solo es negativo el cash flow del primer año. Como se ha comprobado justo en el apartado anterior, para un peor escenario, el proyecto no rompe caja por lo que para este escenario es trivial que tampoco ocurrirá.

### 5.7.3 Peor escenario.

Finalmente, se muestra los flujos de caja para el peor escenario estudiado:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-\$2.442.474,72	-\$1.873.139,28	-\$1.296.874,25	-\$1.026.896,95	-\$860.323,63
Intereses Deuda	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$0,00
Amortizaciones	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	\$500.000,00	
Tasas e impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Devolución Capital Social					
CASH FLOW	-\$3.002.474,72	-\$2.433.139,28	-\$1.856.874,25	-\$1.586.896,95	-\$860.323,63
Reservas Acumuladas	\$966.125,28	-\$1.467.014,00	-\$3.323.888,25	-\$4.910.785,20	-\$5.771.108,83

Tabla 38 – Flujos de caja peor escenario.

Como se puede observar, en este escenario los resultados son bastante peores a lo esperado, ya que todos los flujos de caja son negativos y posiblemente el proyecto rompa caja, impidiendo la posibilidad de hacer frente a los pagos a proveedores, obteniendo además reservas negativas.

## 5.8 Análisis de Ratios.

Con el fin de analizar todos los datos anteriores y demostrar la viabilidad y rentabilidad del proyecto se calculan las siguientes ratios del escenario más probable:

- Endeudamiento: porcentaje que supone la deuda en la empresa con respecto a los fondos propios. Se calcula dividiendo el pasivo entre el patrimonio neto. (Guadix Martin, 2020)

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- ROA: rentabilidad de los activos y mide la capacidad de generar ganancias. Un 5% del ROA de un proyecto ya se considera un nivel aceptable. (Guadix Martin, 2020)

$$ROA = \frac{EBITDA}{\text{Activos}}$$

- ROI: rentabilidad anual de la empresa. (Guadix Martin, 2020)

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costes}}{\text{Costes}}$$



- ROE: representa la salud de una empresa, como aumentan los ingresos con respecto a los fondos propios. Por lo tanto, hace referencia al beneficio obtenido con el capital de la empresa. (Guadix Martin, 2020)

$$ROE = \frac{BAI}{Patrimonio\ Neto}$$

- Fondo de Maniobra: capacidad que tiene una empresa para soportar el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo. (Guadix Martin, 2020)

$$Fondo\ de\ Maniobra = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$$

- Margen de Utilidad: indica que porcentaje de los ingresos se han convertido en beneficios. (Guadix Martin, 2020)

$$Margen\ de\ Utilidad = \frac{Beneficio\ Neto}{Ingresos}$$

- Rotación del activo: indica la capacidad de los activos para generar ingresos. (Guadix Martin, 2020)

$$Rotación\ del\ activo = \frac{Beneficio\ Neto}{Activos}$$

Una vez explicado esto, los resultados son los siguientes para el escenario más probable:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	13 %	9 %	4 %	0 %	0 %
ROA	-16 %	-6 %	6 %	13 %	24 %
ROI	-35 %	-4 %	23 %	35 %	55 %
ROE	-16 %	-5 %	4 %	9 %	12 %
Fondo de Maniobra	\$1.698.979,07	\$1.512.923,66	\$2.632.833,15	\$4.970.524,36	\$1.692.399,63
Margen de Utilidad	-73 %	-16 %	10 %	18 %	22 %
Rotación del Activo	-16 %	-6 %	5 %	10 %	11 %

Tabla 39 – Resultados Ratios.

Como se puede observar, los resultados en los primeros años no son buenos y claramente comienzan a mejorar a partir del tercero, cuando se alcanza el *payback* del proyecto.

En cuanto al ROI, alcanza el 55% en el quinto año, por lo que el proyecto es capaz de generar suficientes ganancias para respaldar a los inversores externos que apoyan al proyecto.

Con respecto al ROA, se puede comprobar qué con los mismos activos, el EBIT aumenta anualmente, alcanzando un 14 % en el quinto año, valor más que aceptable.

El retorno sobre el capital (ROE) aumenta de manera constante, lo que significa que la empresa está mejorando su rentabilidad. Teniendo en cuenta que el capital es el mismo durante los primeros cinco años, y esta tasa está aumentando podría decirse que la empresa está sana desde el punto de vista económico.

Además, se ha utilizado dos herramientas financieras más para continuar la evaluación financiera del proyecto.

### 5.8.1 VAN.

El Valor Actual Neto (VAN) representa el valor actual de los flujos de caja futuros que genera una inversión a la que se le exige una rentabilidad mínima,  $k$ . La fórmula es la siguiente (Guadix Martin, 2020):

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Siendo:

- $C_0$  la inversión inicial (año 0)
- $n$  el horizonte temporal (años), en este caso 5 años.
- $CF_i$  los flujos de caja en el periodo  $i$ .

Si es negativo, la rentabilidad mínima exigida a la inversión  $k$  no se habrá alcanzado, por tanto, se rechazará el proyecto. Si es positivo, significará que se supera la rentabilidad mínima  $k$  exigida al proyecto de inversión y lo normal es que el inversor decida acometerlo.

Hay varias formas de estimar la rentabilidad mínima,  $k$ , para poder obtener el VAN:

#### 5.8.1.1 VAN, con $k$ aproximada a proyectos similares.

Una de las formas comunes de calcular el VAN, es aproximar la rentabilidad mínima,  $k$  a proyectos de características similares. En este caso, se tiene en consideración los novedosos centros comerciales que se presentan en las grandes ciudades destinados exclusivamente al ocio.

En cuanto a la rentabilidad, la tasa inicial exigida a los mejores centros comerciales se mantendrá entre el 4% y el 4,5%, aunque en ciertos activos muy singulares puede situarse por debajo de esos niveles. (R.Arroyo, 2017)

Por tanto, si aproximamos el valor de  $k$  a 4,5% obtenemos un valor del VAN igual a 1.406.524,78 € > 0. Como se ha comentado antes, un valor positivo indica que se superará la rentabilidad mínima  $k$  exigida. Obviamente, en el mejor de los escenarios también se cumplirá esta premisa.

En conclusión, para ambos escenarios el proyecto es atractivo para los inversores.

#### 5.8.1.2 VAN, con $k$ aproximada mediante WACC

Otra forma de aproximar el valor de la rentabilidad mínima exigida es mediante el uso del WACC.

EL WACC (Weighted Average Cost of Capital) es el coste medio ponderado del capital y se calcula de la siguiente forma: (Guadix Martin, 2020)

$$WACC = k_e \frac{E}{E+D} + \frac{D}{E+D} k_d$$

Siendo  $k_e$  el coste de capital de los fondos propios (pago de dividendos), que es despreciable dado que la

empresa hasta que no equilibre su situación patrimonial (hecho que no se produce hasta el 5º año) no determinará su política de dividendos,  $k_d$  el coste de capital de los fondos externos (préstamo bancario), E los fondos propios y D los externos.

Por lo tanto,

$$WACC = 0 \frac{14}{16} + \frac{2}{16} 0,03 = 0,375$$

Sin embargo, el valor que ofrece esta fórmula no tiene en cuenta el riesgo que supone una inversión de este carácter. Si se utilizara el valor de  $k$  de la ecuación anterior, el VAN no sería del todo real por lo anterior comentado y el resultado sería un valor demasiado elevado. Para intentar corregir esto, añadimos una prima de riesgo del 6%, ya que los inversores no comenzarían a recuperar su inversión hasta el quinto año. Por tanto, el valor ahora de la  $k$  sería de 6,375%. Para este valor, el resultado del VAN es de 797.027,61 > 0. Aunque el valor del VAN obtenido es positivo, se comprueba que es menor que el anterior calculado, apareciendo un mayor riesgo en la inversión.

Para el peor escenario posible los resultados no son tan favorables como se puede comprobar en el apartado 5.8.3.

### 5.8.2 TIR.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. (Arias, 2014)

Sin embargo, también es conocida con el tipo de descuento que hace el VAN cero, y se calcula: (Guadix Martin, 2020)

$$VAN = C_0 + \frac{C_1}{1 + TIR} + \dots + \frac{C_n}{(1 + TIR)^n}$$

Siendo  $C_0$  la inversión inicial del proyecto, que en el caso de los inversores corresponde a \$5M y  $C_n$  los flujos de caja del periodo  $n$ .

Sin embargo, se debe interpretar los resultados obtenidos en el valor de la TIR:

- Si  $TIR > k$ , el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- Si  $TIR < k$ , el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que se le pide a la inversión.

En una primera instancia podemos calcular el valor de la TIR igualando el VAN a cero en la ecuación anterior obteniéndose un valor de la TIR para los distintos escenarios de:

- Escenario más probable:  $TIR = 9\%$
- Mejor escenario:  $TIR = 20\%$

Como se puede comprobar, el valor de la TIR alcanza el 9%, superior a ambas  $k$  calculadas anteriormente y por lo que el VAN salía positivo.

En conclusión, en ambos casos la inversión al proyecto es favorable.

### 5.8.3 VAN y TIR para el peor escenario.

Como es de esperar, los resultados para el peor escenario no son tan favorables como para los otros dos casos estudiados anteriormente. Si mantenemos los valores de k:

- $k = 4.5\%$ . Se obtiene un  $VAN = -14.379.407,90 < 0$ .

Al ser un valor tan negativo, no merece la pena comprobar el valor del VAN para el segundo valor de k, mayor que el actual, ya que se le estaría exigiendo una rentabilidad más alta al proyecto y sería incapaz de alcanzarla.

De igual forma, es innecesario calcular el valor de la TIR ya que su valor será inferior al de la k exigida, aportando la misma información.

Por lo tanto, se concluye que para el peor de los escenarios como era de esperar el proyecto no es viable.

## 5.9 Alternativas.

Como se ha podido comprobar a lo largo del estudio, puede ser que los resultados obtenidos no sean los esperados o los más idóneos, como el caso del peor escenario. Es por ello, que se ha realizado un plan de ataque en caso de que se produzca este escenario y analizar cómo afrontarlo.

Como se pudo observar, en el peor escenario, el *payback* no se alcanza hasta dentro de cinco años. Para intentar combatir esto se ha diseñado una estrategia alternativa para aumentar los ingresos e intentar encaminar el negocio en el camino correcto.

Por un lado, de la misma forma que se ha calculado el precio de la experiencia de conducción, se intentaría disminuir el mismo con el fin de aumentar el número de clientes potenciales.

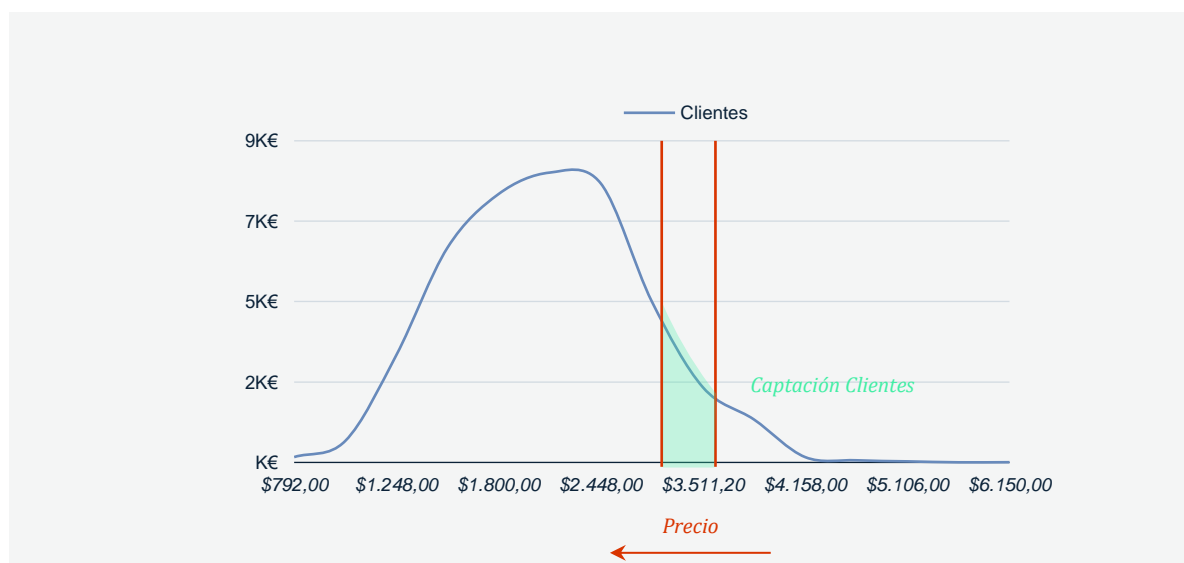


Ilustración 15 – Distribución clientes nuevo precio.

Con esta disminución en el precio, el nuevo peor escenario es más favorable que el anterior:

<i>PEOR ESCENARIO CON NUEVO PRECIO</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
EBITDA	- 1.464.147,38 US\$	-276.661,61 US\$	914.824,21 US\$	1.635.273,99 US\$	1.998.585,71 US\$
Intereses Deuda	60.000,00 US\$	60.000,00 US\$	60.000,00 US\$	60.000,00 US\$	0,00 US\$
Amortizaciones	500.000,00 US\$	500.000,00 US\$	500.000,00 US\$	500.000,00 US\$	
Tasas e impuestos	0,00 US\$	0,00 US\$	0,00 US\$	110.626,74 US\$	199.522,20 US\$
Devolución Capital Social					
CASH FLOW	- 2.024.147,38 US\$	-836.661,61 US\$	354.824,21 US\$	964.647,25 US\$	1.799.063,51 US\$
RESERVAS ACUMULADAS	1.944.452,62 US\$	1.107.791,01 US\$	1.462.615,22 US\$	2.427.262,47 US\$	4.226.325,98 US\$

Tabla 40 – Flujos de caja nuevo peor escenario.

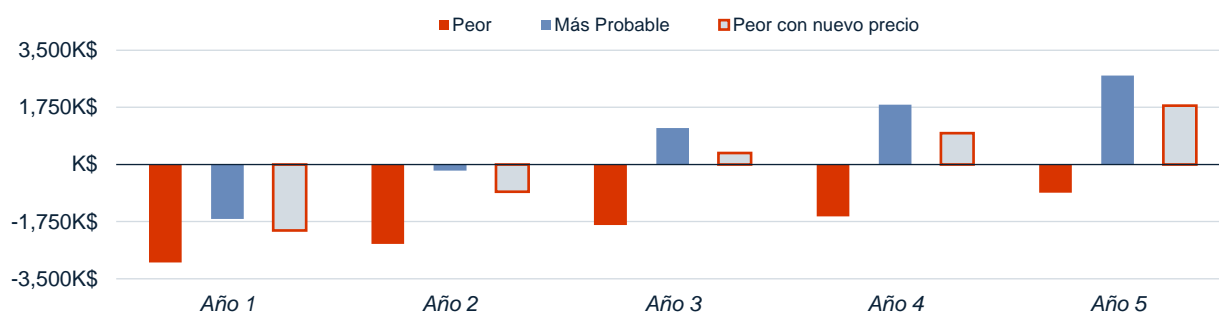


Ilustración 16 – Flujos de caja por años nuevo peor escenario.

Por otro lado, se ha diseñado otra línea de negocio: hay muchas firmas que se interesan por la publicidad durante los eventos. Empresas como Rolls Royce, Heineken, DHL o Rolex suelen participar como socios en este tipo de eventos. De acuerdo con las acciones que llevarían a cabo estas firmas, se le podría presupuestar la publicidad en el proyecto y así generar otra fuente de ingresos.

## 5.10 Road Map.

El road map no es más que la hoja de ruta a seguir después de estos primeros 5 años de proyecto. El objetivo principal en estos años de estudio es consolidar el proyecto en su zona de lanzamiento y crear una marca que con el paso de tiempo represente los valores de la compañía. Por lo tanto, si se parte de la idea de que el proyecto ha conseguido el objetivo y es un referente en el mundo del ocio lujoso en la región de Connecticut, el plan a largo plazo sería conquistar otro continente y dar el salto a Europa. Para ello, habrá que determinar qué país o países cumplen con las condiciones necesarias para encontrar clientes potenciales, tanto residentes como turistas y decidir en qué ciudades lanzarlo recreando los estudios comentados en el presente documento.

## 6 CONCLUSIONES

---

Con todo el trabajo que se ha detallado en el presente documento, pueden destacarse los siguientes aspectos, en relación a los principales puntos del mismo:

### *Producto*

Como se ha podido comprobar, el producto estrella y por el cual nace este proyecto es la experiencia de conducción. Una experiencia de conducción única que propone un circuito híbrido, existiendo una parte submarina, terrestre e incluso un puente conectando diferentes partes de una isla. Como complementos aparecen los distintos productos que se presentan para terminar de complementar el proyecto de Nisi. Por lo tanto, el proyecto define una propuesta de valor atrevida al tratarse de servicios de lujo para un perfil de cliente con alto poder adquisitivo.

### *Análisis de Mercado*

Para llevar a cabo el análisis de mercado se ha elaborado un estudio PESTEL y un estudio DAFO. El primero analiza el proyecto desde un punto de vista externo, haciendo hincapié en factores externos como el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El DAFO sin embargo, es un estudio más interno y trata de analizar las debilidades del proyecto, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. Ambos análisis junto con el posicionamiento de mercado dan una primera impresión de como encajaría el proyecto. Posteriormente, se completa el análisis de mercado con la segmentación y la definición del mercado potencial. En esta segunda etapa se define completamente el perfil del cliente y se estima el número de clientes a los que considerar potenciales.

Los resultados de este análisis son favorables y son contrastados con la validación del mismo mediante la encuesta. Cabe destacar, que el número de clientes potenciales asciende a 3700 al año, superando en un 60% la capacidad máxima del servicio de experiencia de conducción.

### *Plan de Mercado*

Posterior al análisis de mercado, se define los precios de los servicios y a su vez la curva de ventas para estimar los ingresos. Se llevan a cabo diferentes metodologías de fijación de precios ( pricing ) en función del tipo de servicio y de la importancia del mismo. El principal servicio, la experiencia de conducción, tiene un precio de 3500\$, un turno en las salas de Networking asciende a 800\$ y una noche en el hotel y comer en el restaurante, 850\$ y 360\$ respectivamente.

Finalmente, se estiman la demanda de todos los servicios para poder calcular los ingresos de cada uno y analizar el proyecto desde un punto de vista financiero.

### *Plan Financiero*

La inversión inicial asciende a unos 16M\$, contando los gastos operativos del primer año.

La financiación del proyecto se lleva a cabo mediante acuerdos con entidades externas. De los 16M\$ necesarios, 4M\$ parten de Nisi, máximo accionista del proyecto, 5M\$ el dueño del hotel que será el encargado de explotarlo a cambio de ser accionista de Nisi, 2M\$ de crédito bancario y finalmente los 5M\$ restantes a inversores externos a cambio de participación en el proyecto y de una posible salida del mismo en el año 5 a cambio de sus respectivos beneficios.

Se estudian tres escenarios diferentes en función del optimismo de parámetros como la demanda, aceptación del proyecto etc, durante los 5 años de estudio. En dicho estudio, se contemplan los gastos operativos de cada año, fijos y variables, los gastos en marketing y personal.

Se contabilizan los ingresos de los diferentes servicios, y con todo lo anterior se analiza los balances de cada año y las cuentas de resultados del proyecto. En el escenario más probable, el *payback* aparece en el año 3.

Finalmente, se completa el estudio financiero con el cálculo de destacados ratios como el de Maniobra, apalancamiento, VAN y TIR entre otros. Los resultados son favorables, por lo que el proyecto se considera rentable.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- AgenciaTributaria. (2020). Obtenido de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal\\_.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml)
- Alliance, A. (2018). Obtenido de [www.autoalliance.com](http://www.autoalliance.com)
- Arias, A. S. (2014). *Economipedia.com*. Obtenido de [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com)
- census.com. (2017). *census.com*. Obtenido de <https://www.census.gov/topics/income-poverty/income.html>
- GSN. (2018). *GSN*. Obtenido de <https://www.gsn-mexico.com/single-post/2017/07/01/LOS-10-DATOS-DE-LA-INDUSTRIA-AUTOMOTRIZ-DE-EEUU-M%C3%81S-IMPORTANTES>
- Guadix Martin, J. R. (2020). *Organización y gestión de empresas: Análisis de balances, control económico, inversiones y financiación*. Editorial Universidad de Sevilla.
- Macro, D. (2019). *Expansion.com*. Obtenido de [www.expansion.com](http://www.expansion.com)
- Politicaexterior. (2015). *Politicaexterior*. Obtenido de <https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/donald-trump-y-el-medio-ambiente/>
- R.Arroyo. (2017). *economista.com*. Obtenido de [economista.com: https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2017/05/04/590a42a3ca4741c47a8b45db.html](https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2017/05/04/590a42a3ca4741c47a8b45db.html)
- SantanderTrade. (2017). Obtenido de [www.Santandertrade.com](http://www.Santandertrade.com)
- Santandertrade. (2017). *Santandertrade*. Obtenido de [www.santandertrade.com](http://www.santandertrade.com)
- Statista.com. (2019). *Statista*. Obtenido de [www.statista.com](http://www.statista.com)
- Ustravel. (2014). *Ustravel*. Obtenido de <https://www.ustravel.org/answersheet>
- Westfair. (2016). Obtenido de <https://westfaironline.com/104316/tavern-island-sells-at-a-reduced-7-85m/>  
[https://360karting.com/?gclid=CjwKCAjwuqfoBRAEEiwAZErCsn4tZH-AgFrqhKb9oExbtlerfRF\\_AHEopXSV2Vm1VLNNkV8AHMpXexoCpWcQAvD\\_BwE](https://360karting.com/?gclid=CjwKCAjwuqfoBRAEEiwAZErCsn4tZH-AgFrqhKb9oExbtlerfRF_AHEopXSV2Vm1VLNNkV8AHMpXexoCpWcQAvD_BwE)
- <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/locales/2015/02/24/734963-cual-es-la-inversion-necesaria-para-construir-un-hotel-de-5-estrellas-en-espana>
- [https://www.riverpoolsandspas.com/pricing-calculator?utm\\_campaign=Pool%20Design%20FPrice%20Tool&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=63425979&\\_hsenc=p2ANqtz-qLnZUtrlayIQRubQcg7AJRT\\_wnuNRGv0KCXp4Y2tECrTW4sRRhFFQ2H2YzxQxPAwOhPrEyQ6V\\_SXNh1DHX5x3Vkm1kvQ&\\_hsmi=63425979?&step=8](https://www.riverpoolsandspas.com/pricing-calculator?utm_campaign=Pool%20Design%20FPrice%20Tool&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=63425979&_hsenc=p2ANqtz-qLnZUtrlayIQRubQcg7AJRT_wnuNRGv0KCXp4Y2tECrTW4sRRhFFQ2H2YzxQxPAwOhPrEyQ6V_SXNh1DHX5x3Vkm1kvQ&_hsmi=63425979?&step=8)
- <https://restaurantengine.com/startup-restaurants-typically-overspend/>
- [http://oa.upm.es/44395/1/Tesis\\_master\\_Juan\\_Nepomuceno\\_Ambrona\\_Medina.pdf](http://oa.upm.es/44395/1/Tesis_master_Juan_Nepomuceno_Ambrona_Medina.pdf)
- <https://kitdeenergiasolar.com/placas-solares/precios>
- <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/6404/TFM000204.pdf?sequence=1>
- <http://www.cbrehotels.com/EN/Research/Pages/Consumption-and-Pricing-Influence-Hotel-Utility-Costs.aspx>
- [https://www.eia.gov/dnav/pet/pet\\_pri\\_gnd\\_a\\_epm0\\_pte\\_dpgal\\_w.htm](https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_gnd_a_epm0_pte_dpgal_w.htm)
- <https://www.game-debate.com/blog/15784/internet-speeds-and-its-increasing-prices>





## 8.1 Encuesta de Validación

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta:

•Género:

- Masculino
- Femenino

•Edad:

- 20-24
- 25-29
- 30-34.
- 35-39.
- 40-44.
- 45-49.
- 50-54.
- 55- Más.

Estas dos primeras preguntas son simplemente para tener datos demográficos de la población encuestada.

• ¿Eres residente?

- Sí
- No

Con esta pregunta se filtra para aproximar el número de turistas, residentes o personas que trabajan cerca de la isla.

• En su tiempo libre, ¿realiza actividades de ocio relacionadas con el deporte y / o la aventura?

- Sí
- No

• ¿A qué hora prefiere realizar este tipo de actividades de ocio?

- Mañanas de lunes a viernes
- Tardes de lunes a viernes
- Mañanas de fin de semana
- Tardes de fin de semana

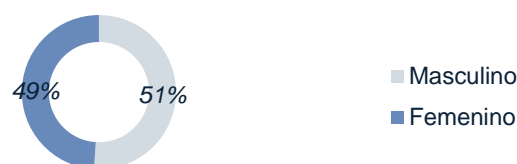
• ¿Te consideras un gran aficionado a los deportes de motor?

- Sí

- No
  - Esta pregunta es un poco indiscreta, pero ¿cuáles son sus ingresos anuales?
    - Ingrese la cifra:
- Con esta pregunta se puede obtener una aproximación de cuánto gastaría el cliente en actividades / experiencias, para tener una idea de cuánto estaría dispuesto a gastar en Nisi.
- ¿Cómo calificaría el aumento de precio de una actividad / experiencia debido a su exclusividad?
    - Positivamente.
    - Negativamente.
  - El nuevo proyecto Nisi incluye un circuito híbrido a través del mar y un complejo turístico con acceso exclusivo al casino, el hotel y el restaurante de lujo. Indique en orden de prioridad por qué asistiría principalmente a Nisi. (1 prioridad más alta - 5 prioridad más baja)
    - Conducir un monoplaza en circuito híbrido.
    - Asistir al casino fuera de las áreas comunes de Nueva York.
    - Poder tener reuniones de negocios en un ambiente de lujo.
    - Poder estar tranquilo y desconectado en el hotel de la isla, disfrutando de actividades de ocio en un lugar super exclusivo.
    - Disfrute de una comida en un restaurante con estrella Michelin en una isla especial cerca de Nueva York.
  - ¿Cuántos kilómetros estaría dispuesto a recorrer para disfrutar de las ventajas de Nisi?
    - 25 millas
    - 50 millas
    - 75 millas
    - 100 millas
    - Más

Los resultados obtenidos de la encuesta fueron:

•Género:



•Edad:

- 20-40 años: 46%
- 40-65 años: 32%
- Más de 65 años: 22%

• ¿Eres residente?

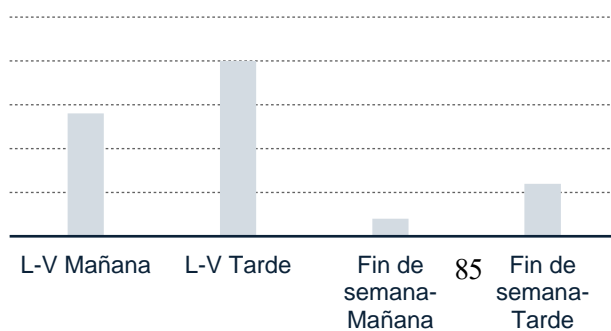


• En su tiempo libre, ¿realiza actividades de ocio relacionadas con el deporte y / o la aventura?

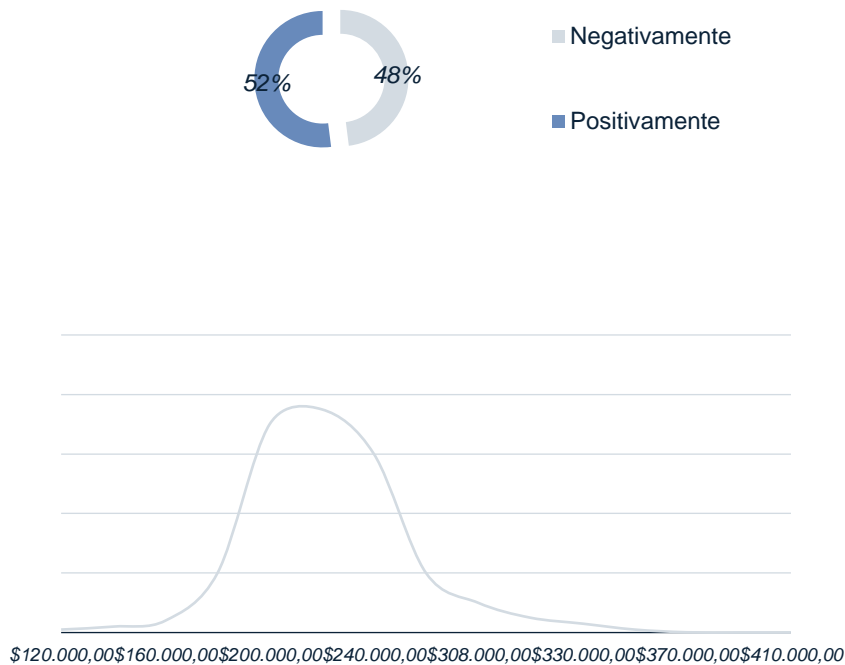


• ¿A qué hora prefiere realizar este tipo de actividades de ocio?

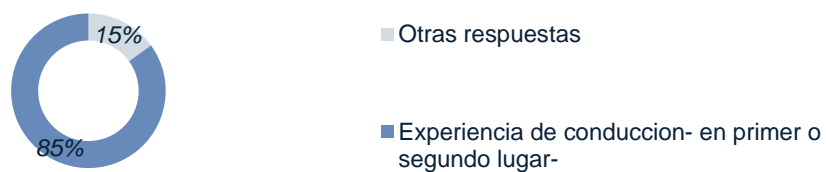
• ¿Te consideras un gran aficionado a los deportes de motor?



- Esta pregunta es un poco indiscreta, pero ¿cuáles son sus ingresos anuales?
- ¿Cómo calificaría el aumento de precio de una actividad / experiencia debido a su exclusividad?



- El nuevo proyecto Nisi incluye un circuito híbrido a través del mar y un complejo turístico con acceso exclusivo al casino, el hotel y el restaurante de lujo. Indique en orden de prioridad por qué asistiría principalmente a Nisi. (1 prioridad más alta - 5 prioridad más baja)



- ¿Cuántos kilómetros estaría dispuesto a recorrer para disfrutar de las ventajas de Nisi?

